

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Tradenomi YAMK

2016

Jami Riihihuhta

STRATEGIA, MATKAILU JA TULEVAISUUS

– Case: maaseutuhotelli



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jami Riihihuhta

STRATEGIA, MATKAILU JA TULEVAISUUS

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin matkailualalla toimivalle maaseutuyritykselle uusi strategia ja tulevaisuuden liiketoimintamalli. Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimusmetodia hyödyntäen. Strategian muodostamisen tueksi tehtiin laaja katsaus yritysten strategian merkitykseen ja strategiaprosessin suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. Uuden strategian luomista tarkasteltiin organisaatioiden sisäisistä ja ulkoisista näkökulmista. Yrityksen toiminnan arvioimiseksi perehdyttiin toimintaympäristöön liittyviin analysointimalleihin ja -työkaluihin. Strategiaa tarkasteltiin myös innovatiivisten liiketoimintamallien ja tulevaisuusajattelun avulla.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin matkailualan nykytilannetta globaalisti ja paikallisella tasolla. Matkailuala on globaalisti ja lokaalisti kasvava elinkeino, ja ennakointien mukaan kansainvälinen turismi jatkaa kasvuaan pitkälle tulevaisuuteen. Matkailualan tarkastelussa keskityttiin tulevaisuuden turistin keskeisiin toiveisiin ja matkustamisen motivaatioon vaikuttaviin ilmiöihin. Matkailualan ja turismin tulevaisuutta arvioitiin trendien, megatrendien, skenaarioiden, hiljaisten signaalien, nousevien ilmiöiden ja villien korttien avulla. Matkailun trendien ja megatrendien tutkimisessa keskityttiin luonto- ja ekoturismiin sekä matkailun kestävään kehitykseen, hyvinvointi-, seniori- ja elämysmatkailuun sekä majoitustoiminnan innovaatioihin. Tarkasteluun nostettiin myös turvallisuus matkailijoiden kohdevalintaa ohjaavana tekijänä.

Opinnäytetyön case-yrityksen strategiaprosessissa arvioitiin yrityksen taustatekijöitä sekä nykytilaa SWOT-analyysin avulla. Analyysin tuloksia verrattiin Suomen matkailusta tehtyyn SWOT-analyysiin. Case-yrityksen sisäistä muutosvalmiutta arvioitiin yrityksen valmiusanalyysin avulla. Strategian muodostettiin teoriakatsannossa nousseiden menestystekijöiden ja yrityksen nykyisten vahvuuksien pohjalta. Tuloksena syntyi business model canvas -mallin mukainen haastava tulevaisuuden liiketoimintamalli, joka tähtää kansainvälisille markkinoille.

ASIASANAT:

Strategia, matkailu, tulevaisuudentutkimus, tapaustutkimus

Jami Riihihulta

STRATEGY, TOURISM AND FUTURE

This master's thesis is a development work for a countryside hotel company. Thesis is based on the case-study research method. As a result of this research there was made a new strategy plan and future business model to the company. The strategy was reformed by using wide scale theory survey to the importance of strategy, processes, planning, implementation and follow up of the strategy. In developing the new strategy it was analyzed from the internal and external perspectives. In assessing the company's operation skills there were used business environment analysis models and tools. The strategy was also viewed from the perspectives of innovative business models and the future research methods.

This thesis analyzed the current situation of the tourism industry globally and locally. Tourism is a growing industry, and it is predicted that international tourism will continue growing in the future. Analysis of tourism focused on the key expectations and the travelling motivation of the future tourist. The future of tourism industry and tourism were analyzed by using trends, megatrends, scenarios, weak signals, emerging phenomena and wild cards. In researching the tourism the focus was on nature and eco-tourism, sustainable development, wellness, seniors and adventure tourism. The focus was also in the future hotel designing, innovations and traveling safety.

Competence of the company was analyzed by using the SWOT-analysis and capacity analysis. The results of the SWOT-analysis were compared on the Finland's traveling industry SWOT-analysis. Company's internal capacity for change was analysed with preparedness analysis. The company's strategy was formed on the basis of the theory and success factors of the company. As a result there was formed a challenging business model canvas of the future for the company, which aims to the international markets.

KEYWORDS:

Strategy, tourism, future foresight, industry

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja menetelmälliset valinnat	9
2 YRITYKSEN STRATEGIAN MERKITYS	11
2.1 Strategian käsitteet ja taustatekijät	11
2.2 Uudistamisen strategianäkökulmia	14
2.3 Strategian sisällön määrittäminen toimintatavan mukaisesti	18
2.4 Strategiaprosessi, käytännöt ja haasteet	23
2.5 Strategian toteuttaminen, tunnelman merkitys ja viestintä	27
2.6 Innovatiiviset strategia- ja liiketoimintamallit sekä tulevaisuus	31
3 MATKAILUALAN TRENDIT, KEHITYS JA TULEVAISUUS	35
3.1 Katsaus globaaliin matkailuun	35
3.2 Matkailuala Suomessa nyt ja lähitulevaisuudessa	37
3.3 Turisti 2.0	42
3.4 Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi	46
3.4.1 Skenaariot	47
3.4.2 Megatrendit ja trendit	50
3.4.3 Heikot signaalit ja nousevat ilmiöt	52
3.4.4 Villit kortit	53
3.5 Matkailun trendit ja megatrendit	54
3.5.1 Luontomatkailu, ekoturismi ja kestävä kehitys	57
3.5.2 Hyvinvointi- ja elämysmatkailu	61
3.5.3 Seniorimatkailu	64
3.5.4 Majoitustoiminta	65
3.5.5 Matkailun turvallisuus	67
4 CASE-YRITYKSEN STRATEGIA JA TULEVAISUUS	68
4.1 Yrityksen toiminnan ja nykytilan kuvaus	68
4.2 Organisaation valmiusanalyysi	70
4.3 Uusi strategia	72
4.4 Tulevaisuuden Business Model Canvas	79
4.5 Tulokset	82

4.5.1 Kannattaako maaseutuhotelli tulevaisuudessa?	82
4.5.2 Tutkimukset validiteetti ja reliabiliteetti	90

5 YHTEENVETO	92
---------------------	-----------

LÄHTEET	94
----------------	-----------

LIITTEET

- Liite 1. HELLE – uudistuva matkailu
- Liite 2. HALLA – eriarvoinen matkailu
- Liite 3. POUTAPILVI – nostalginen matkailu
- Liite 4. SUMU – harmaan talouden matkailu
- Liite 5. LEUTO – yllättämätön matkailu
- Liite 6. MYRSKY - katastrofimatkailu
- Liite 7. HELLE - megamatkailu

KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen pysyvät haasteet ja keinot niihin vastaamiseen	13
Kuvio 2. Yritystoiminnan kehittämisen strategiset näkökulmat	15
Kuvio 3. Strategiaprosessi	23
Kuvio 4. Strategiaproessin viisi työvaihetta	24
Kuvio 5. Suunnitellun ja toteutuvan strategian vuoropuhelu	28
Kuvio 6. Neljä strategiатыön tulevaisuudenkuvaa	33
Kuvio 7. Erilaisten muutosten kehittyminen	46
Kuvio 8. Suomen matkailun skenaariot vuonna 2030	49
Kuvio 9. Megatrendin muodostuminen	50
Kuvio 10. Trendien leviäminen väestöryhmissä ja niiden prosenttiosuus väestöstä	52
Kuvio 11. Miten heikosta signaalista tulee trendi?	53
Kuvio 12. Suomen hyvinvointimatkailun painopistealueet	63
Kuvio 13. Case-yrityksen nykyhetken ja tulevaisuuden SWOT –analyysit	69
Kuvio 14. Visio- ja skenaariolähtöiset strategioiden suhde toimintaympäristöön	74
Kuvio 15. Case-yrityksen strategiaproessin ensimmäinen vaihe	76
Kuvio 16. Case-yrityksen strategiaportaati	78

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimintatapojen erityisominaisuudet	19
Taulukko 2. Kolme lähestymistapaa strategian luomiseen	22
Taulukko 3. Suomeen saapuneet majoittujat tammi-syyskuu 2015	38

Taulukko 4. Tuotekehityksen strategiset teemat ja painopisteet vuoteen 2020	40
Taulukko 5. Suomen matkailun SWOT -analyysi	41
Taulukko 6. Skenaarioiden ominaisuuksia	48
Taulukko 7. Megatrendien vaikutus matkailuun	56
Taulukko 8. Suomen hyvinvointimatkailun haasteet ja mahdollisuudet	62
Taulukko 9. Case-yrityksen valmiusanalyysi	71
Taulukko 10. Case-yrityksen Business model canvas	81

1 JOHDANTO

Matkailun maailma on mielenkiintoinen ja aina ajankohtainen. Globalisoituminen ja mobiiliteknologia tekevät matkailusta yhä helpommin lähestyttävää. Tietoa hoteleista ja asiakkaiden antamia arvioita palveluista on saatavilla nopeasti ja helposti. Matkailupalveluiden arvosteluiden ja hintojen avoimuuden ansiosta erilaiset vertailupalvelut menestyvät yhä paremmin. Matkailuyrityksen menestyminen ja saavutettavuus perustuukin usein siihen, miten toimija sijoittuu erilaisilla vertailusivustoilla.

Matkailuyritysten on pyrittävä arvioimaan tulevaisuuttaan, jotta organisaation kehityssuunta olisi mahdollisimman hyvin tulevaisuuden kysyntää vastaavaa. Tämän päivän osaaja ei välttämättä ole huomisen menestyjä! Siksi on hyvä selvittää, mihin matkailuala on menossa ja mitä asiakkaat arvostavat tulevaisuudessa. Tärkeää on pyrkiä huomioimaan erilaiset matkailijat, koska tarpeet ovat erilaiset. Lomamatkailijat etsivät usein kokemuksia ja elämyksiä, kun taas työmatkalaiset helppoa majoitusta, hyviä liikenneyhteyksiä ja työskentelymahdollisuuksia. Hotellien ja matkailupalveluja tarjoavien yritysten on otettavat huomioon asiakassegmenttien mukaiset kehityssuunnat ja tulevaisuuden tarpeet. Hotellien erikoistuminen onkin tulevaisuuden menestystekijä. Enää ei tarjota kaikkea kaikille, vaan pitkälle räätälöityjä palveluita tietyille asiakasryhmille ja -segmenteille.

Kansainvälinen matkailu on kasvanut keskimäärin 3,3 prosenttia maailmanlaajuisesti viimeisen viiden vuoden aikana. Vuonna 2014 ennätysellisesti matkailijoita oli kansainvälisesti 1133 miljoonaa eli noin 1,13 miljardia. Matkailun kysyntä pysyy vahvana, vaikka maailmassa on samanaikaisesti suuria kriisejä ja taloudellisia sekä terveydellisiä ongelmia. Eurooppa on johtava matkailun keskipiste. Euroopan alueelle tehtiin vuonna 2014 yön yli kestäviä matkoja 582 miljoonaa. Kansainvälisen matkailun odotetaan kasvavan vuonna 2015 3-4 prosenttia. Vuonna 2014 hieman yli puolet matkustajista käyttivät lentoteitä. Tärkeimpänä matkailun tarkoituksena on vapaa-ajan vietto ja lomailu 53 prosentin osuudellaan kokonaismatkailusta. (UNWTO 2015, 4.)

Matkailualan kasvuennuste on positiivinen niin Suomessa kuin maailmalla. Matkailun ennustetaan myös kasvavan muuta taloudenkehitystä nopeammin. Suomessa selvityksen mukaan tehtiin 18,1 miljoonaa maksullisen yöpymisen sisältänyttä matkaa vuonna 2012. Suomen majoitustilastoissa kotimaanmatkailun osuus oli 71 % ja ulkomaisten matkailijoiden osuus oli 29 % vuonna 2012. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomen matkailu nojaa vahvasti kotimaan matkailijoihin. Ulkomaisten matkailijoiden osuus on kuitenkin jatkuvassa kasvussa. Matkat suuntautuivat pääasiassa Uusimaalle, Varsinais-Suomeen, Pirkanmaalle, Lappiin ja Pohjois- Pohjanmaalle. Ulkomaisista matkailijoista suurin osa tulee Venäjältä 47 %, Virossa 10 %, Ruotsista 9 % ja Keski- Euroopasta (Saksa, Ranska ja Iso-Britannia) 10 %. Ulkomaisten matkailijoiden yöpymisistä pääkaupunkiseudulle suuntautui 39 %, rannikolle ja saaristoon 17 %, Keski- Suomeen 24 % ja Lappiin 19 %. (TEM 2014, 8-12.)

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia matkailualan nykytilannetta ja tulevaisuuden trendejä. Tavoitteena on myös luoda syventävä katsaus yrityksen strategian luomiseen ja siihen liittyviin prosesseihin. Tutkimuksen teoriakatsannon tarkoitus on tuoda esiin matkailualan ja strategian luomisen tärkeimpiä kulmakohia. Tavoitteena on myös luoda case-yritykselle uusi liiketoimintamalli ja – strategia tutkimuksessa esille nousseiden trendien ja innovatiivisten strategiamallien pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syventävää analyysia matkailun toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden ennakkoinnista, jota voidaan soveltaa case-yrityksen tulevaisuuden toiminnan suunnittelemisessa.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin pyritään vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mikä on yrityksen strategian merkitys ja miten menestyvä strategia luodaan?
- Millainen on matkailualan nykytila ja tulevaisuus Suomessa sekä maailmalla?

- Millaisella liiketoimintamallilla ja strategialla case-matkailuyrityksellä olisi mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa?

1.2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja menetelmälliset valinnat

Aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää. Ilmiöitä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti. Tavoitteena on ymmärtää sekä tulkita tietyn valitun ilmiön esiintymisen merkityksiä. Aineiston keruun menetelminä suositetaan esimerkiksi avointa haastattelua, osallistuvaa havainnointia, eläytymismenetelmiä ja erilaisia tekstien sisällöllisiä analyysejä. Aineistolähtöisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää johtopäätöksiä koko väestöön, vaan käsitteellistää ilmiöitä ja saada uutta sekä erilaista tietoa asiasta. Tarkoituksena on myös saada aiheeseen teoreettista pitävyyttä. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.)

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus eli case study. Tutkimuksessa perehdytään yhteen case-yritykseen ja sen liiketoiminnan kehittämiseen laajan teoria-analyysin avulla. Teoriaan perustuvan analyysin avulla pyritään nostamaan esiin usein toistuvia teemoja. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista se, että tutkittavasta tapauksesta kerätään yhteen monella tavalla ja monipuolisesti tietoja, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin (Metsämuuronen 2006, 90-91). Tapaustutkimuksessa kohteena on tyypillisesti yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tässä tutkimuksessa kohteena on maaseutuyritys. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteina ovat usein prosessit ja tutkittavan tapauksen suhde sekä yhteys omaan luonnolliseen ympäristöönsä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan maaseutuyrityksen nykyisiä ja tulevia prosesseja sekä suhdetta omaan toimintaympäristöön eli matkailualaan. (Hirsjärvi ym. 2005. 125-126.)

Tapaustutkimuksen etuja ovat:

1. Tapaustutkimus on perustutkimusta, joka perustuu pitkälti tutkittavan omin kokemuksiin aiheesta.
2. Tapaustutkimus mahdollistaa yleistyksen.
3. Tapaustutkimuksella usein huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Hyvät tapaustutkimukset tarjoavat mahdollisuuden vaihtoehtoisille tulkinnoille.
4. Tapaustutkimus muodostaa kuvailevaa materiaalia, josta kyetään tekemään erilaisia tulkintoja.
5. Tapaustutkimusten peruslähtökohtana on usein toiminta ja niiden tuloksia voidaan soveltaa käytäntöön.
6. Tapaustutkimusten raportointi on yleensä kansantajuista. Tapaustutkimus palvelee usein laajaa lukijakuntaa. (Cohen ym. 2007. Aldemanin ym. 256.)

Tapaustutkimus, joka perustuu laajaan teoria-analyysiin, sopii hyvin tämän opin-
näytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tämä lähestymistapa tuo esille teoriasta käytännöllistä tietoa, jota pyritään käyttämään uuden liiketoimintamallin ja strategian luomisessa. Tämä tutkimus tuo vahvasti esille tekijän näkökulman tutkittavasta aiheesta ja jättää siten lukijoille mahdollisuuden erilaisiin tulkintoihin. Tässä opin-
näytetyössä käytetään myös ennakointia strategianluomisen työkaluna. Tässä tutkimuksessa käsitellään ennakointia megatrendien, trendien, heikkojen signaalien ja nousevien ilmiöiden sekä villien korttien avulla (Hiltunen 2012, 76-176). Tulevaisuuden ennustamisessa käytetään usein erilaisia ennustusmalleja, joita luodaan eri skenaarioiden avulla. Tässä opinnäytetyössä ei luoda uusia matkailun tulevaisuuden skenaarioita. Työssä käytetään Suomen matkailun edistämiskeskuksen (MEK/Visit Finland) luomia matkailun skenaariomalleja.

2 YRITYKSEN STRATEGIAN MERKITYS

”Onko yritykselläsi merkitystä?” Tämä kysymys nousee kaikkein tärkeimmäksi, kun johtaja arvioi omaa yritystään. Tähän kysymykseen on jokaisen vaikea vastata. Kysymys laittaa kuulijan todella pohtimaan yrityksensä syvintä ydintä. Kennelle yritykselläni on merkitystä? Yrityksen menestymisen kannalta tärkein tekijä on asiakkaat. Kuinka merkityksellinen yritykseni on asiakkailleni? Miten nopeasti joku muu organisaatio paikkaa markkinaraon, jos yritykseni poistuu markkinoilta. (Montgomery 2012, 19.)

”Parvekenäkymä” on hyvä esimerkki siitä, miten yritykset toimivat alojen sisällä. Esimerkissä kaikki alan organisaatiot tanssivat samaa tanssia, mutta eron muihin pystyy huomaamaan vain kiipeämällä tanssisalin parvekkeelle. Parvekkeelta huomaa hyvin muiden liikkeet ja pystyy vertaamaan niitä omiinsa. Sama pätee myös yritysten strategioiden luomisessa. Vain tarkastelemalla omaa organisaatiota parvekkeelta huomaa mahdolliset kehityskohteet ja suunnat, joissa on tilaa edetä. Ongelmaksi strategian luomisessa muodostuu se, että johtajat eivät yleensä pohdi strategiaansa kovin syvällisesti. Yritys voi menestyä vain porautumalla strategiansa ytimeen (Mongomery 2012, 21-23.)

2.1 Strategian käsitteet ja taustatekijät

Strategiasta on olemassa useita käsitteitä ja määritelmiä. Strategia mielletään usein vaikeasti lähestyttäväksi ja jossakin kaukana ajatuksissa olevaksi. Seuraavaksi muutamia esimerkkejä siitä, miten strategia, visio ja missio on määritelty:

Strategia kertoo sen, mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Tässä määritelmässä on sisällä vision ja mission määrittelyt eli visio, mihin menemme ja missio, miksi juuri sinne. Olennaista on ymmärtää, että strategia on vuoropuhelua johdon, henkilöstön, omistajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välillä. (Åhman & Runola 2006, 25.)

Yrityksen menestys perustuu strategiaan, jonka tuloksena yritys voi olla pysyvästi erilainen kuin muut (Kinkki ym. 2006, Porterin 1997 mukaan, 272).

Visio on organisaation julkinen näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa vision määrittämiseen. Hyvä visio on henkilöstölle innostava, toimiva asiakkaille ja uskottavasti mitattavissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Strategia ja strategiaprosessi muodostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan päämäärät (Lindroos & Lohivesi 2004, 28).

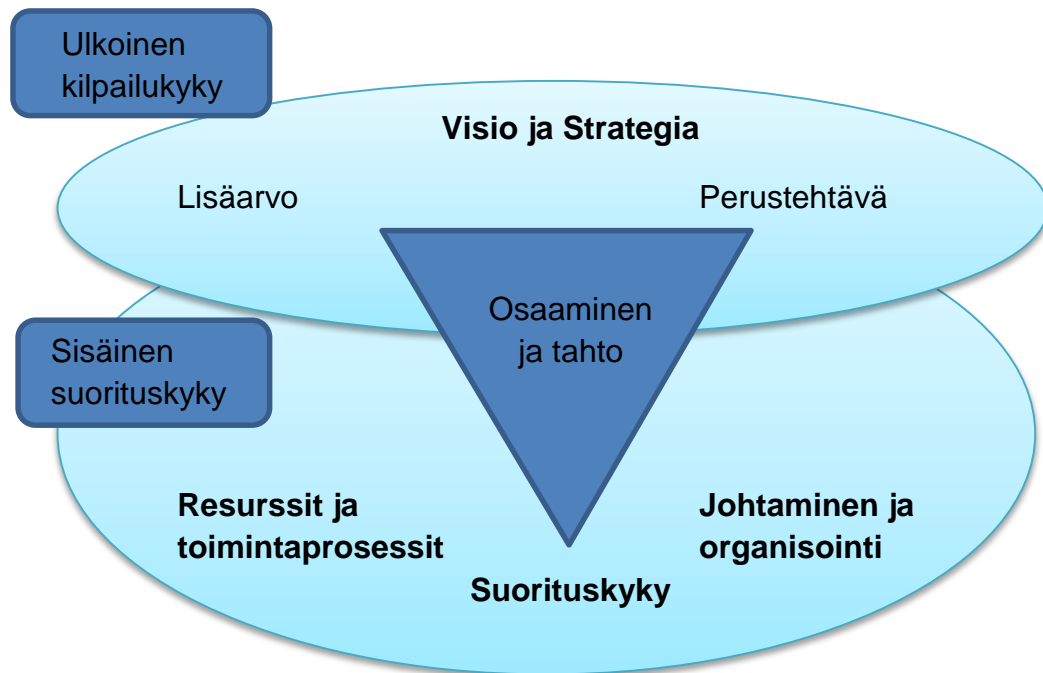
Strategia on toimijan suunnitelma vaiheittaisista, suurista liikkeistä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategia määrittelee sen, miten päästään visiossa määriteltyihin päämääriin. Strategia on jatkuvuuden ja muutoksen välisen suhteen hallintaa. Strategia on tapahtuneen tulkintaa, tavoitteiden ja keinojen valintaa, suunnan ja toimintakeinojen hakua yhdistelevä toiminta-ajatus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia on menetelmä, jolla yrityksen resurssit kohdennetaan alueelle, jossa on edellytykset pitkän ajanjakson kehitykselle. (Tervonen 2003, 55-56.)

Organisaatioiden ja yritysten lähtökohtana on tuottaa hyötyä ja lisäarvoa yritysten ulkopuolisille tahoille. Tuotettavan hyödyn on oltava kilpailukykyistä verrattuna muuhun vastaavaan tarjontaan. Yrityksen ulkoinen kilpailukyky on menestymisen ensimmäinen lähtökohta. Toinen lähtökohta on yrityksen sisäinen suorituskyky ja tehokkuus. Organisaatioiden kaiken toiminnan taustalla on missio eli perusajatus siitä, miksi organisaatio on olemassa omistajien ja yhteiskunnan kannalta. Yritysten olemassaolon kannalta tärkein asia on tuottaa ylijäämää eli voittoa. Edellä mainitut asiat ovat myös yritysten pysyviä ydinhaasteita:

1. kyky tuottaa lisäarvoa, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan
2. kyky toimia kannattavasti, jotta voittoa syntyy riittävästi
3. kyky edistää perustehtävää, jotta olemassaolo on perusteltua. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17-23.)

Yritysten toiminta keskittyy päivittäin ydinhaasteisiin. Miten ydinhaasteisiin voidaan vastata? Millä tavoin yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet? Jotta yrityksellä olisi mahdollisuus menestyä, on sen johdon kyettävä tekemään valintoja ja ratkaisuja ydintehtäviä edistävistä asioista. Pysyviin haasteisiin vastattaessa on päätettävä:

- toimintalinjoista eli visiosta ja strategiasta,
- toiminnanohjauksesta eli johtamisesta ja organisoinnista,
- toiminnan edellytyksistä eli resursseista ja prosesseista,
- toiveista ja taidoista eli osaamisesta ja tahdosta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 24.)



Kuvio 1. Yrityksen pysyvät haasteet ja keinot niihin vastaamiseen (Lindroos & Lohivesi 2004, 25.)

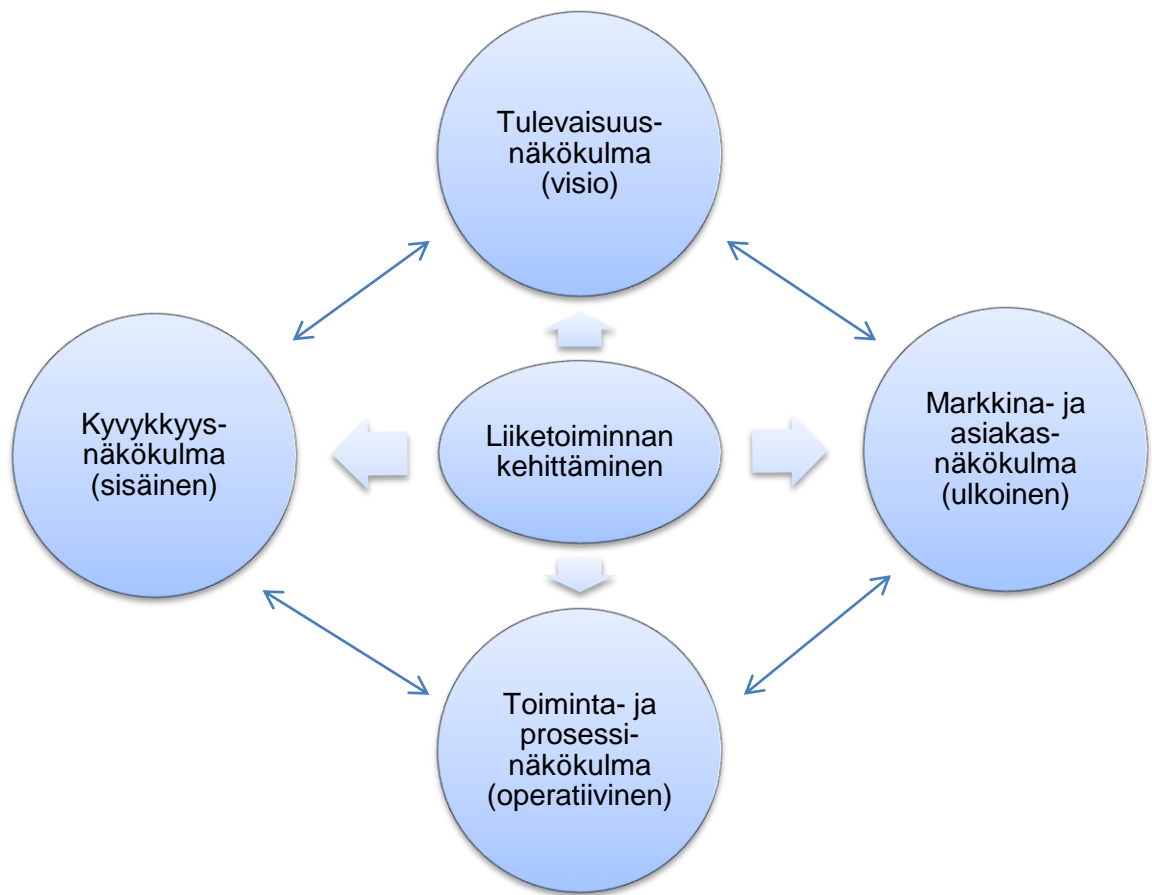
Koko organisaation kattava vastaus haasteisiin on vision ja strategian määrittäminen. Lisäksi hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi tarvitaan osaamista ja tahtoa. Kuten jo edellä mainittiin, visio on yrityksen näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Tehokas visio on innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta. Vision olisi hyvä poiketa organisaation nykytilasta. Haastava visio ohjaa kohti parempaa tulevaisuutta. Hyvä visio yhdistää koko henkilökunnan tavoittelemaan yhteistä päämäärää. Usein visiot ovat sisällöltään latteita ja ympäripyöreitä. Tällaiset visiot eivät innosta tai sitouta työntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita.

Toimivan vision muodostamisessa voi käyttää ”RYTMI” – sääntöä. Sääntö muodostuu sanoista *realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava* eli ”RYTMI”. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27.)

Strategioita luodaan organisaatioiden eri tasoilla. Suurilla konserneilla on useita eri strategioita, kuten esimerkiksi konserni-, verkosto-, liiketoiminta-, asiakassegmentti- ja tuotestrategiat. Mitä lähemmäs asiakasrajapintaa organisaatiossa siirytään, sitä yksityiskohtaisempi strategian tulisi olla. Laajasti ymmärrettynä strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen ilmaisu siitä, miten organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Hyvä strategia antaa linjauksen ja ohjeistuksen koko organisaation toiminnalle, Tästä syystä strategian tulee olla julkinen ja helposti kaikkien saatavilla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

2.2 Uudistamisen strategianäkökulmia

Yrityksen tulevaisuutta arvioitaessa nousee esiin keskeinen kysymys. Miten yritystä pitäisi kehittää, jotta menestys pystyttäisiin takaamaan nyt ja tulevaisuudessa. Strategioita luodaan organisaatioissa eri tasoilla ja eri näkökulmista. Yrityksen uudistamista ja strategian kehittämistä voidaan tarkastella neljän näkökulman kautta. Pysyvää kilpailuetua ei pysty saavuttamaan vain kehittämällä yhtä liiketoiminnan osa-aluetta. Kehittämiset painotukset voivat kuitenkin muuttua jonkin ajansaatossa. Haasteena on löytää sopiva kehitystoimien jakaminen, jottei esimerkiksi kehitetä vain yhtä liiketoiminnan sisältöä. (Kinkki & Isokangas 2006, 278-280.) Kuvio 2 havainnollistaa eri näkökulmia:



Kuvio 2. Yritystoiminnan kehittämisen strategiset näkökulmat (Kinkki & Isokangas 2006, 279).

Tulevaisuusnäkökulmassa keskitytään tulevaisuuteen suuntautuvaan tahtotiilaan. Millaista yritystoiminnan halutaan olevan tulevaisuudessa? Kehittämisessä painotetaan tulevaisuuden tärkeyttä tavoitteiden, mission ja arvojen kautta. (Kinkki & Isokangas 2006, 280.) Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan tulevaisuuteen keskittyvät strategiat vaativat laajaa ymmärrystä tulevaisuuden kilpailun erilaisuudesta, prosesseja ja ennakointia löytää tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet sekä kykyä aktivoida koko henkilöstä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kinkki & Isokangas 2006, 280).

Markkina- ja asiakasnäkökulmassa ydintehtäväksi strategian laadinnassa nousee se, minkälaista arvoa asiakkaalle pyritään tarjoamaan. Laaditun strategian perusteella aloitetaan rakentamaan strategian toteuttamiseksi vaadittavia tekijöitä, kuten kyvykkyydet, prosessit ja rakenteet. Oleellista tässä strategiassa on

se, että ensin määritellään yrityksen strategia ja vasta sen jälkeen vaadittavat ydinprosessit. Porterin (1980) mukaan markkina- ja asiakasnäkökulma johtaa kilpailustrategian laadintaan, joita hänen mukaansa on kolme. Näitä kilpailustrategioita ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi. Kustannustehokkuuden strategiassa yritys pyrkii tuottamaan palveluita tai tuotteita kilpailijoitaan edullisemmin. Differoinnin strategiassa yritys tavoittelee sitä, että asiakas kokee tuotettavan hyödykkeen erilaiseksi ja paremmaksi kuin kilpailijan, jolloin hän on myös valmis maksamaan siitä enemmän. Fokusoinnin strategia tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii keskittymään tiettyyn markkinalohkoon tai hyödykkeeseen. (Kinkki & Isokangas 2006, 281-282).

Fokusoinnin strategiaa voidaan vielä jakaa markkinanäkökulmasta useampiin osiin. Rope (2002) määrittelee viisi fokusoinnin ja erikostumisen strategiaa:

- Täydellinen erikoistuminen

Strategia soveltuu hyvin pienille yrityksille, jotka toimivat kapealla asiakas-segmentillä ja alalla on paljon suuria toimijoita.

- Tuote-erikoistuminen

Tuote-erikoistumisen strategialla tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii yhdellä tai muutamalla tuotteella kilpailemaan usealla markkinallalohkolla. Tämä strategia sopii sellaiseen tilanteeseen, jossa markkinalohkojen välillä ei ole suurta eroa kulutustottumuksissa.

- Markkinaerikoistuminen

Markkinaerikoistumisessa yritys pyrkii saavuttamaan hallitsevan aseman tietyllä markkinalohkolla erilaisilla tuoteratkaisuilla. Haasteena on markkinoinnin toteuttaminen ja yritysimagon rakentaminen.

- Selektiivinen erikoistuminen

Selektiivinen erikoistuminen sopii suurille yrityksille, jotka pystyvät kilpailemaan usealla hyödykkeellä useissa markkinalohkoissa. Tämä strategia

vaatii yritykseltä paljon resursseja, jotta se pystyy kilpailemaan eri markkinaloikoilla täydellisen erikoistumisen tai tuote-erikoistumisen strategian valinneiden yritysten kanssa.

- Täydellinen peitto

Täydellisen peiton strategiakseen valinnut yritys pyrkii tuottamaan kilpailukykyisiä tuotteita kaikilla markkinaloikoilla. Tällöin yrityksen on pystyttävä tuottamaan erilaisia tuotteita eri asiakassegmenttien vaatimusten mukaisesti.

Strategioita muodostettaessa keskitytään usein arvioimaan vain organisaatioin ulkoisia tekijöitä. Sisäisen strategian kehittäminen nähdään tulevaisuuteen keskittyvänä suhteellisen uutena strategianäkökulmana. Yrityksen sisäistä strategiaa arvioitaessa on otettava huomioon kyvykkyyšnäkökulma. Sisäisen strategian tarkoitus on toiminnan kehittäminen keskittymällä henkilöstön osaamiseen ja oppimiseen. Hamel ja Prahalad (1994) toivat esille sisäisen strategian käsitteen core competence. Core competence on organisaation henkilöstön yhteisen oppimisen tulos. Tämä edellyttää viestintää ja työskentelyä yli organisaation sisäisten rajojen. Toinen sisäisen strategian malli Saralan & Saralan (2001) mukaan on sisäisen yrittäjyyden korostaminen. Tämän strategian tavoitteena on tuoda organisaatioon yrittäjämäisiä arvoja ja käytäntöjä sekä halu purkaa organisaation sisäisiä rajoja. Kolmas sisäinen strategia on oppivan organisaation menetelmä. Tässä menetelmässä osallistetaan yrityksen verkostot, asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit mukaan kehittämiseen. (Kinkki & Isokangas 2006, 279).

Toiminnan ja prosessien kehittämisen strategiassa keskitytään toiminnan ydinprosesseihin. Ydinprosessien kehittämisessä hyödynnetään laatu-, toiminto-, aikaan perustuvaa johtamista ja liiketoimintaprosessien uudistamista. Erilaisia menetelmiä kyseisten strategian toteuttamiseen on monia, kuten joustava tuotanto, lean-production, massaräätälöinti ja liiketoiminnan virtaviivaistaminen eli BPR, Business Process Re-engineering. (Kinkki & Isokangas 2006, 295-299.)

2.3 Strategian sisällön määrittäminen toimintatavan mukaisesti

Erilaiset yritykset ja organisaatiot tarvitsevat erilaisia strategioita. Yhdellä tavalla ei voida määrittää kaikille sopivaa strategiaa. Siksi on tärkeää lähestyä strategian luomista organisaation toimintatavan mukaisesti. Toimintatavan huomiominen helpottaa strategiaprosessia ja tuo esille tärkeitä strategiaan liittyviä erityisiä osalueita, jotka on otettava huomioon. Lindroos ja Lohivesi (2004) jaottelevat strategian lähtökohdiksi neljä erilaista toimintatapaa. Nämä toimintatavat ovat:

- tuotantolähtöinen toimintatapa
- tuotekehityslähtöinen toimintatapa
- asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
- julkishallinnollinen toimintatapa.

Seuraavaksi tiivistettynä kunkin toimintatavan erikoispiirteet taulukossa 1, jossa ei ole käsitelty julkishallinnollista toimintatapaa.

Taulukko 1. Toimintatapojen erityisominaisuudet (Lindroos & Lohivesi 2004, 74).

	Tuotantolähtöinen toimintatapa	Tuotekehityslähtöinen toimintatapa	Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
Lisäarvo asiakkaalle	Kokonaisedullisuus ja vaivattomuus	Toiminnallisuudeltaan ylivertainen tuote, alan odotusten uudelleenmäärittely	Ratkaisu asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen. Pitkäjänteinen kehittyvä asiakassuhde
Menestymisen keinot	Prosessien tehokkuuden parantaminen	Tuoteteknologioiden hallinta ja tuotekehityksen nopeus sekä osuvuus	Asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja ratkaisun räätälöinti
Menestymisen haaste	Tehokas toiminta	Siirtyminen uuteen teknologiaan ja osaamiseen	Asiakkaan saaman hyödyn uudelleenmäärittely
Toiminnan elinkaaren haasteet	Nopean kasvun vaiheessa toimituskyky on keskeistä, vakiintuneessa vaiheessa kustannustehokkuus on keskeisin tekijä	Sekä elinkaaren alussa että vakiintuneessa vaiheessa tuotejohtajuus on yleensä tärkeintä	Elinkaaren alussa valmius asiakaskohtaiseen räätälöintiin on keskeistä, vakiintuneessa vaiheessa puolestaan erilaistuminen uusien täydentävien palvelujen avulla.
Keskeiset prosessit	Tuotteen tai palvelun toimitusprosessi	Teknologian hallinta ja tuotekehitysprosessi	Asiakkuuden hallintaprosessi
Rakenne	Tiukka keskitetty seuranta ja prosessien standardointi	Löyhä kontrolli, yrittäjyyden korostaminen, projektiorganisaatio	Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden valtuuksien lisääminen
Suosittelun johtamisjärjestelmä	Jatkuva toiminnan seuranta, Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo	Innovaatioiden kautta syntyvien tulosten seuranta, projektijohtaminen, Delta -malli	Perustehtävän toteuttaminen, tehtävien menestyksessä suoritus, Balanced Scorecard

Mietittäessä toimintatavan mukaisesti jaoteltuja yrityksiä voidaan huomata, että jokaisella toimintatavalla on omat vision ja strategian erityispiirteensä. Tuotantolähtöisessä toimintatavassa yrityksen menestys on usein sidoksissa resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tuotantolähtöisessä yritystoiminnassa kilpailutekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan asioinnin helppous ja tehokkuus, tuotevalikoiman laajuus ja laatu sekä kilpailukykyiset hinnat Tuotantolähtöisen organisaation

tion visio ja strategia tulisi rakentaa sellaiselle pohjalle, että asiakas pystyy erottamaan, miten yritys eroaa muista alan yrityksistä. Tuotantolähtöisen yrityksen vision tulisi sisältää ainakin seuraavia piirteitä:

- miten toimintatapa jalostuu asiakkaiden hyödyksi,
- luotettavuuden, laadukkuuden ja joustavuuden korostaminen,
- kannustava ja haastava omille työntekijöille,
- puhutteleva asiakkaille. (Lindroos & Lohivesi 2004, 87-88.)

Tuotekehityslähtöisessä yritystoiminnassa oman organisaation perustehtävä eli missio korostuu visioissa. Visioissa korostuu organisaation rooli ja asema yhteiskunnassa sekä markkinoilla. Visiot sisältävät voimakkaita mielikuvia ja numeeriset tavoitteet on jätetty taka-alalle. Tiukat tavoitteet ja aikataulut vähentävät tuotekehityksen innovaatioita ja hidastavat todellista kehitystä. Tuotekehityslähtöisen toimintatavan strategian ja vision pääpiirteitä ovat:

- poikkeuksellisen tärkeää haastavan ja innostavan vision luominen
- arvostetun mielikuvan ja brandin luominen osaksi strategiaa
- henkilöstön sitouttaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi
- henkilöstön valmiuksien, osaamisen, koulutuksen ja uskalluksen huomioiminen strategiassa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 106-107)

Asiakaspalvelulähtöisen yrityksen vision määrittelyn onnistuminen vaatii omape-
räisyyttä. Strategiassa on otettava huomioon se, että palvelulupausten lunastaminen on erittäin tärkeää ja lupaukset on pystyttävä näyttämään asiakkaalle konkreettisina lisäarvon tuojina. Asiakkaan on myös pystyttävä itse todentamaan lisäarvot palveluissa. Vision sanomaa tulee korostaa siten, että se on asiakkaalle merkityksellinen. Asiakaspalvelulähtöisessä strategiassa merkityksellistä on asiakaspalvelun hoitaminen, ei niinkään tuotteet ja palvelut. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt luovat lopulta ainutlaatuisen palvelukokemuksen, joka tuottaa lisäarvoa. Tuotteiden ja palveluiden tulee silti olla lupauksen mukaisia ja täyttää asiakkaan odotukset. Asiakkaat toivovat usein kokonaisratkaisuja, ei erillisiä pieniä palasia. Asiakaspalvelulähtöinen toiminnassa on tärkeää tuntee asiakkaiden

tarpeet. Haasteena on se, jos asiakaskontaktit tapahtuvat pitkällä aikavälillä harvoin. Tällöin asiakkaaseen ei pystytä luomaan merkittävää asiakaspalvelusuhdetta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 133-134.)

Eisenhardt ja Sull (2001) lähestyvät strategian sisällön luomista kolmen näkökulman kautta. He antavat johtajille kolme erilaista mahdollisuutta menestyä globaalissa kilpailussa. Jokainen lähestymistapa toimii parhaiten omassa ympäristössään ja vaatii erilaista osaamista. Näkökulmat perustuvat strategian valinnan loogiikkaan. Nämä strategiset toimintatavat perustuvat markkina-aseman perustamiseen markkinoilla, resurssien hyödyntämiseen ja mahdollisuuksien etsimiseen sekä hyödyntämiseen.

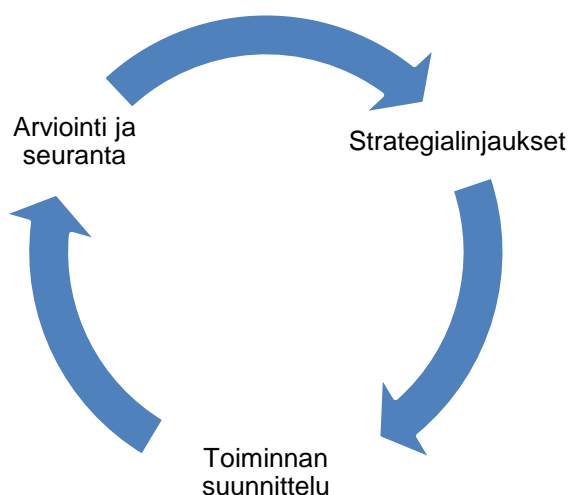
Taulukko 2. Kolme lähestymistapaa strategian luomiseen (Eisenhardt & Sull, 2001).

Strategian lo- giikka	Markkina-aseman luominen	Resurssien hyödyn- täminen	Mahdollisuuksien hyödyntäminen
Strategiset vaiheet	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnista houkutteleva markkina - Paikanna puolustettava asema - Linnoittaudu ja puolusta 	<ul style="list-style-type: none"> - Määritä visio - Rakenna resurssit - Käytä vaikutusvaltaa koko markkinassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyppää sekaannukseen - Pysy liikkeessä - Tartu mahdollisuuksiin - Viimeistele vahvasti
Strateginen kysymys	Missä meidän pitäisi olla?	Mitä meidän pitäisi olla?	Miten meidän pitäisi edetä?
Hyödyn lähde	Uniikki, arvokas markkina-asema, tiiviisti integroitu toimintamalli	Uniikki, arvokas, jäljittelemättömät resurssit	Ydinprosessit ja uniikit yksikertaiset säännöt
Toimii par- haimmin	Hitaasti muuttuvat ja järjestelmälliset markkinat	Maltillisesti muuttuvat ja järjestelmälliset markkinat	Nopeasti muuttuvat ja sekavat markkinat
Kilpailuedun pysyvyys	Pysyvä	Pysyvä	Ennalta arvaamaton
Riskit	Markkina-aseman vaihtamisen vaikeus ympäristön muut- tuessa	Uusien resurssien ra- kentamisen hitaus ympäristön muuttu- essa	Johtajien epävarmuus lupaavien mahdolli- suuksien hyödyntämi- sessä
Tavoite	Tuottoisuus	Pitkäaikainen hallis- teva markkina-asema	Kasvu

2.4 Strategiaprosessi, käytännöt ja haasteet

Strategian luomisessa on käytössä monenlaisia prosesseja. Strategiaprosessit ovat hyvin organisaatio ja yrityskohtaisia, mikäli strategian luominen on otettu osaksi toimintaa. Strategiaprosessit vaihtelevat myös yrityskoon mukaisesti. Pienissä yrityksissä strategian luominen ei välttämättä vaadi suurta prosessia, kun taas suurissa yrityksissä strategiaprosessi kulkee usein läpi koko organisaation. Strategian luomisen käytännöissä on kuitenkin otettava huomioon tietyt pääkohdat.

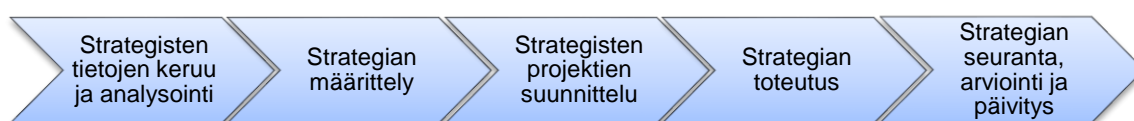
Mantereen ym. (2006) mukaan strategiaprosessi koostuu strategialinjausten päättämisestä, toiminnan suunnittelusta ja strategian toteuttamisen arvioinnista (kuvio 3). Lisäksi prosessiin kuuluu oleellisesti viestintää, raportointia ja toteuttajien palkitsemista. Strategia vaatii jatkuvaa kehittämistä, siksi strategiaprosessi nähdään toistuvana tehtävänä. Prosessin sykli on jokaisessa yrityksessä erilainen. Toisissa yrityksissä sykli toistuu useita kertoja vuodessa ja toisissa muutamien vuosien välein. Strategiaprosessi pitäisi pyrkiä tekemään koko organisaatiolle näkyväksi siten, että se luo merkityksen jokaiselle organisaation osalle. (Mantere ym. 2006, 118-120.)



Kuvio 3. Strategiaprosessi (Mantere ym. 2006, 120).

Lindroos ja Lohivesi (2004) puolestaan kuvaavat strategiaprosessia viisiportaisella mallilla:

1. strategisten tietojen keruu ja analysointi
2. strategian määrittely
3. strategisten projektien suunnittelu
4. strategian toteutus
5. strategian seuranta, arviointi ja päivitys.



Kuvio 4. Strategiaprosessin viisi työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004, 31).

Ensimmäisessä vaiheessa yritys pyrkii analysoimaan sekä sisäistä että ulkoista ympäristöään. Erilaisten analyysien avulla pystytään selvittämään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. On selvittettävä, mitkä toimintaympäristön muutokset ovat oleellisia ja miten niihin pyritään vastaamaan. Yritykset käyttävät toimintaympäristöä tulkitsevia ympäristö- ja skenaarioanalyyskejä tuottamaan strategian määrittelyyn tarvittavaa tietoa. Tietoa strategian pohjaksi tarvitaan myös markkinoista ja kilpailijoista. Markkinoita ja kilpailijoita koskevia analyyskejä ovat SWOT-analyysi, Porterin kilpailuanalyysi, strategiakanvas, oma asema toimialalla, Ansoffin kasvuanalyysi, Go-to-market –analyysi ja Botonin portfolioanalyysi. Sidosryhmissä tapahtuvaa muutosta voidaan analysoida sidosryhmien odotusten analyysin avulla. Yrityksen sisäistä toimintaa voidaan arvioida organisaation valmiusanalyysin ja EFQM Excellence –mallin avulla. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32-42.)

Toisessa vaiheessa päätetään siitä, millaisia päämääriä yrityksellä on tietyllä aikavälillä. Strategian määrittelyvaiheessa tavoitteena on määrittää yrityksen perustehtävä eli missio, näkemys tulevaisuudesta eli visio ja strategia, jonka avulla linjaukset toteutetaan. Yrityksen perustehtävä on hyvä kyseenalaistaa tasaisin

väliajoin. On hyvä pohtia, onko yrityksen missio vielä elinvoimainen. Liiketoimintaa ei voi perustaa sellaisen perusolettamuksen varaan, että toimintaympäristö pysyy muuttumattomana. Yrityksen luomaan visioon voi sisällyttää enintään neljä konkreettista tavoitetta. Tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta niitä voidaan seurata ja mitata. Haastavien tavoitteiden avulla saadaan organisaatio liikkumaan pois rutiininomaisesta toiminnasta, jolloin innovaatioiden syntyminen helpottuu. Vision on myös oltava haastavuudeltaan suhteessa markkinoiden kasvuun. Liian pienet tavoitteet johtavat siihen, että markkina-asema vaarantuu. Strategian luomisessa on pysyttävä yksikertaisella linjalla, joka sisältää muuttaman kehityskohteen yrityksessä. Sitä parempi strategiasta tulee mitä paremmin on selvitetty oma lähtötilanne. Strategian määrittelyvaiheen lopputuloksena yrityksellä pitäisi olla kirjattuna tehdyt päätökset missiosta, visiosta ja strategiasta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42-45.)

Kolmannessa eli strategisten projektien suunnitteluvaiheessa yrityksen tulee määrittää strategian toteuttamiseksi vaadittavat kehitysprojektit. Strategian vaatimia kehitysprojekteja tulee jaksottaa koko strategiakaudeksi ja ensimmäiset projektit tulisi aloittaa mahdollisimman nopeasti. Kehitysprojektit saattavat myös kestää strategiakaudesta toiseen. Tällöin kyseessä on suuret projektit, jotka ovat monessa suhteessa haastavia. Kehitysprojektit on suunniteltava siten, että niillä on selvä toteutusjärjestys. Toteutusjärjestyksen toteutuksessa voidaan käyttää kehitysportaisen mallia, jossa projektit sijoitetaan ajallisesti ja osa-alueittain porrasmalliseen kaavioon. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Neljännessä eli strategian toteutuksen vaiheessa pyritään toteuttamaan strategiaan toimintasuunnitelmien mukaisesti. Toimintasuunnitelmien tulisi sisältää tarkat ohjeet siitä, mitä toimintoja on tehtävä, jotta tavoitteet saavutetaan strategiakauden aikana. Strategian toteutus vaatii paljon työtä ja resursseja, koska toteuttamiseen osallistuu koko organisaatio. Strategian toteuttaminen vaatii johdolta ja esimiehiltä halua ja osaamista, jotta laaditut suuntaviivat ja tavoitteet voidaan saavuttaa. Ylimmän johdon tehtäväksi jää valvoa ja vauhdittaa strategian toteutumista. Toteuttamisvaiheen epäonnistuminen johtuu yleensä joko huonosta strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47-48.)

Strategiaprosessiin viimeisessä vaiheessa keskitytään toiminnan arviointiin ja strategian päivitykseen. Viimeisen vaiheen merkitys korostuu sitä enemmän mitä enemmän toimintaympäristö on muuttunut strategiakauden aikana. Strategiaa luotaessa on vaikeaa ostata ennakoida tulevia muutoksia niin tarkkaan, että yllätyksiä ei tulisi. Tästä syystä on erittäin tärkeää arvioida ja päivittää strategiaa sekä päätettyjä linjauksia. Strategiaa pitää päivittää sitä useammin, mitä pidemmälle ajanjaksolle se on laadittu. Harvoissa tapauksissa strategia joudutaan määrittämään kokonaan uudestaan. Yleensä strategian uudelleen laatiminen johtuu jostakin suuresta odottamattomasta tekijästä joka muuttaa toimintaympäristöä suuresti. Skeenaariotyöskentelyllä voidaan pyrkiä varautumaan äkillisiin toimintaympäristön muutoksiin. Mikäli strategian laadinnassa on otettu huomioon joustavuus, sitä helpommin se on muokattavissa. Menestyvien yritysten tunnusmerkkejä ovat kyky reagoida nopeasti ja osuvasti muuttuvaan ympäristöön sekä muutostavalmius. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48-49.) Strategian luomiseen ja prosessiin liittyy myös haasteita ja riskejä. Lindroos ja Lohivesi (2004) toteavat, että suurin riski strategiatyöskentelyssä on oman ajattelun urautuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että luodaan strategia, jota ei olla valmiita muuttamaan ja jätetään toimintaympäristön muutokset huomioimatta.

Strategiaa muodostettaessa on otettava huomioon McGrathin (2013) esittämät strategionnin ansat:

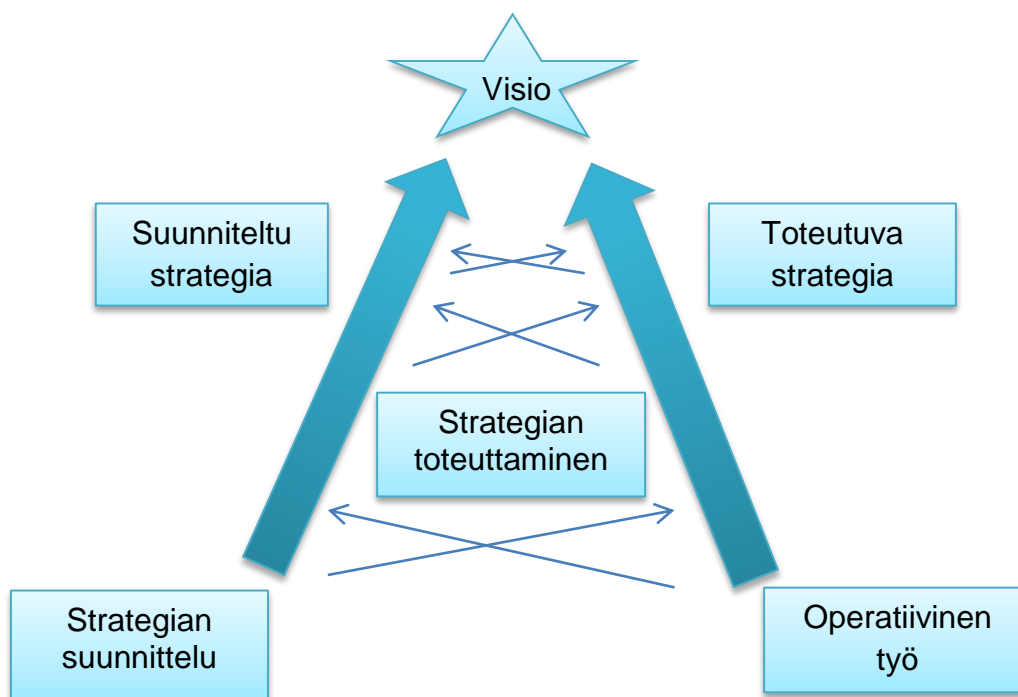
1. Liian aikaisen markkinnoille tulon ja lanseerauksen ansa. Usein se yritys, joka tulee ensimmäisenä uusille markkinoille, ei saavuta kestäväää kilpailuetua. Strategisten linjausten ja siirtojen toteuttamisessa tärkeää on kiinnittää huomiota enemmän siihen, mitä ei tehdä, kuin siihen, mitä tehdään jo. Saattaa olla vähemmän riskialtista tulla uusille markkinoille ensimmäisten joukossa.
2. Ylivoimaisuusansa. Huipulle päästyään yrityksen henkilöstö voi muuttua ylimieliseksi, sokeaksi ja laiskaksi. Yrityksen toimintaa ja tuotettavia hyödykkeitä on jatkuvasti kehitettävä. Organisaation muutosherkkyys on elinvoimaisuuden ehto.

3. Laatuansa. Toimialla vakiintuneet yritykset keskittyvät laadun tuottamiseen, jolloin esimerkiksi markkinahäiriön aikana alemmilla kustannuksilla toimivat ketterät kilpailijat tulevat alalle. Liian korkeat tuotantokustannukset syövät aina talouden perustaa ja silloinkin on kyseessä laatuansa.
4. Paikalleenlukittujen resurssien ansa. Tällöin yrityksen johtotehtävissä työskenteleviltä puuttuu kannusteet kohdentaa resursseja organisaation sisäisiin yhteisiin hankkeisiin. Organisaatioyksiköiden välisen yhteistyön ollessa minimissä resurssien tehokas ja joustava käyttö vähenee.
5. Valkoisten alueiden ansa. Tähän ansaan yritys voi langeta, jos uudet tilaisuudet jätetään huomioimatta, koska ne eivät sovellu yrityksen nykyiseen rakenteeseen.
6. Imperiumin rakentamisansa. Mitä suuremmaksi yrityksen käyttöomaisuus ja henkilöstön määrä nousee, sitä enemmän esiintyy varojen varastointia, byrokratian muodostusta ja kiinnostusta pitää nykyinen tilanne entisellään eli muodostuu muutosvastarintaa.
7. Hetkellisten innovaatioiden ansa. Ongelma muodostuu silloin, kun yritys perustaa toimintansa tiettyyn yhteen innovaatioon. Tällöin organisaatiosta puuttuu innovaatioiden jatkuvan etsimisen ja luomisen yksikkö, joka mahdollistaisi uuden kilpailuedun muodostumisen. Strategian tiukka strukturoiminen ja strategianprosesissa tarkka vuosikellon noudattaminen johtavat usein siihen, että innovaatioiden vaistoaminen ja tunnistaminen pysähtyy. (Santalainen & Baliga 2015, 40-41.)

2.5 Strategian toteuttaminen, tunnelman merkitys ja viestintä

Strategiakeskusteluista ja päätetyistä linjoista tulee hankalia vasta sitten, kun suunnitellaan, miten strategiaa aletaan toteuttamaan. Strategian toteuttamisen keskiössä onkin lähes kaikki mahdolliset johtamisen haasteisiin liittyvät ongelmat. Mantere ym. (2006) toteavat, että *”strategiaa toteutetaan silloin, kun organisaation jäsenet tekevät työtään yhteisten tavoitteiden eteen”*. Olennaista on, miten yrityksen jäsenet toimivat yhdessä yli verkosto- ja organisaatorajojen. Strategian toteuttamisessa on käytävä jatkuvaa vuoropuhelua muuttuvan ympäristön

kanssa. Harvoin suunniteltu strategia toteutuu sellaisenaan, koska sisäinen- ja ulkoinen toimintaympäristö on muutoksessa jatkuvasti. (Mantere ym. 2006, 191-193.)



Kuvio 5. Suunnittelun ja toteutuvan strategian vuoropuhelu (Mantere ym. 2006, 193).

Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että vain pieni osa yrityksistä onnistuu strategian toteuttamisessa. Vain 1-3 yritystä kymmenestä onnistuu tässä tehtävässä. Miksi strategian toteuttaminen on niin haasteellista? Strategian toteutumisen seuraaminen on yritysjohton vastuulla. Löytyy syy toteuttamisen epäonnistumiseen organisaation ylimmästä johdosta? Lindroos ja Lohivesi (2004) tiivistävät strategian toteuttamisen johtamisen haasteet neljään keskeiseen tekijään:

1. Strategian kommunikointi johtamishaasteena
2. Työyhteisön ja ihmisten kehittäminen johtamishaasteena
3. Strategian toimeenpano organisointi- ja johtamishaasteena
4. Suorituskyvyn johtaminen organisaation johtamishaasteena. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159-160.)

Ensimmäisessä johtamisen haasteessa keskitytään kommunikoinnin merkitykseen. Strategiaprosessin tuloksena yritykseen pitäisi syntyä strategia-asiakirja, joka sisältää vastaukset kysymyksiin, miksi ja miten nykyistä toimintaa kehitetään, ja mitkä toiminnot pidetään entisellään. Strategia viestitään usein organisaatiolle koulutuspäivien tai muiden tapahtumien ohessa. Tällöin yritysjohto pitää esityksen strategian sisällöstä ja henkilökunta sisäistää ja tulkitsee strategian omien näkökulmiensa kautta tai jättää sisäistämättä kokonaan. Onko tapa paras mahdollinen, kun kommunikoidaan strategiasta organisaatiolle? Esitystavan valinta ja keskustelun herättäminen ovat tärkeitä asioita vuorovaikutuksen aikaansaamisessa. Tällöin on kiinnitettävä huomiota siihen, että annettu viesti on riittävän yksinkertainen. Yksinkertainen viesti helpottaa sanoman ymmärtämistä. Toinen tärkeä asia on, millaista kieltä viestinnässä käytetään. Ammattikieli ja –sanasto ovat useimmille organisaatiossa työskenteleville tuttuja, mutta osa kuuli-joista ei välttämättä ymmärrä ollenkaan, mistä puhutaan. Viestinnässä pitäisikin kiinnittää huomiota käytetyn kielen selkeyteen ja vaikeaselkoisten käsitteiden käytön vähentämiseen. Selkeä ja yksinkertainen viesti on helpompi ymmärtää ja sisäistää kuin pitkä ja monimutkainen viesti. Strategian viestimisen muotoja, joita suositellaan käytettävän, ovat visuaalinen esitys, keskustelutilaisuudet, aukikirjoitettu strategiadokumentti, strategia organisaation kotisivuilla ja uutena muotona tarinankerronta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160-164.)

Toinen johtamisen haaste perustuu työyhteisön ja ihmisten kehittämiseen. Usein unohdetaan, että strategiaa toteuttavat ihmiset. Jotta strategian toteuttaminen olisi varmemmalla pohjalla, on huolehdittava työntekijöiden osaamisesta, käytettävistä resursseista ja motivaatiosta. Näistä tekijöistä muodostuu myös henkilön suoritustaso. Osaava ja resurssoitu työntekijä on tehokkaimmillaan vasta, kun motivaatiosta pidetään huolta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 164-165.)

Strategian toimeenpanossa on kiinnitettävä huomiota projektien johtamiseen, toimintaprosessien kehittämiseen ja strategian käytäntöön viemiseen. Projektien johtamiseen yrityksissä panostetaan kouluttamalla henkilöstöä. Projektien onnistumiseen vaikuttavat myös tuloksia ja aikataulua koskevat odotukset sekä kehi-

tysresursseja koskevat rajoitteet. Toimintaprosesseja kehitettäessä ydinprosessien kuvaaminen saattaa muodostua haasteeksi. Miten tiettyä toimintaa voidaan kehittää, jos sitä ei pystytä kuvaamaan tarkasti? Prosessikuvauksissa apuna käytetään yleisesti erilaisia laatujärjestelmiä ja EFQM- mallin (European Foundation for Quality Management) mukaisia toiminnan arviointeja. Strategian käytäntöön viemisessä ratkaisevana tekijänä on henkilöstö, jonka käytännön työssä tulisi näkyä strategiset linjaukset. Vasta silloin strategia muuttuu asiakkaalle tuotettavaksi hyödyksi. Strategian käytäntöön viemisessä voidaan käyttää työkaluna asiakasanalyysin purkamista yhdessä asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kanssa. Silloin voidaan pyrkiä ratkaisemaan asiakkaittain vaadittavia toimenpiteitä. Onko tämä asiakas meille tärkeä? Mitä pitää kehittää, jotta saadaan lisää myyntiä? Mitkä ovat ne tekijät, jotka auttavat meitä erottautumaan kilpailijoistamme? (Lindroos & Lohivesi 2004, 169-173.)

Suorituskyvyn johtamisen haasteet ilmenevät, jos organisaatiosta puuttuu toimivat johtamisjärjestelmät. Perinteisesti esimiehet saavat johtamiseen tarvittavia tietoja talousperusteisten raporttien avulla. Pelkkiä talouslukuja käytettäessä ongelmaksi muodostuu se, että johtaminen perustuu menneisyyteen, ei tulevaisuuteen. Toimiva ohjausjärjestelmän pitäisi lisäksi tukea esimiehiä strategian toteuttamisessa ja tulevaisuuden ennakkoinnissa. Yrityksen prosesseja kehitettäessä on jatkuvasti seurattava ja mitattava niiden suorituskykyä. Tämä on tehtävä siksi, että voidaan arvioida, tuottaako kehitystoimet tuloksia. Suorituskyvyn mittaamisessa käytetään apuna laatu, kustannus-/tuottavuus-, asiakastyytyväisyys- ja joustavuusmittareita. Kaikki johtamisjärjestelmät eivät sovi kaikkiin organisaatioihin. Johtamisjärjestelmiä käyttöönotettaessa on arvioitava, mikä järjestelmä sopii parhaiten juuri omaan liiketoimintaan. Suorituskyvyn johtamisessa vakiintuneita työkaluja ovat tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä (BSC, Balanced Scorecard) ja Delta- malli. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173-175.)

Yrityskulttuuri ja tunnelma ovat välineitä strategian toteuttamisessa. Voiko yritys saavuttaa tavoitteitaan ja menestyä, jos yksi tavoitteista ei ole organisaation sisäisen tunnelman parantaminen. Lyhyellä aikavälillä tavoitteet voidaan kyllä saavuttaa huonolla tunnelmalla, mutta pitkäkestoiset strategiat eivät elä ilman hyvää

tunnelmaa. Tunnelmaa, luottamusta ja kiintymystä ei voida ostaa organisaatioon, ne pitää luoda. Tunnelma on usein aistittavissa asiakkaan silmin. Tunnelma ilmentää vallalla olevan yrityskulttuurin. Strategiaa muutettaessa joudutaan välillä muuttamaan myös yrityskulttuuria. Tiimeillä ja johtajilla on suuri vaikutus tunnelman luomisessa. Päivittäisissä tiimipalavereissa tulisi ottaa huomioon strategian antaman suuntaviivat ja tavoitteet. Näin voidaan pitää työntekijät ja tiimit tietoisina siitä, mihin suuntaan yritystä ollaan kehittämässä. Johtamistapa vaikuttaa suoraan työntekijöiden asenteisiin. Yksi esimiestehtävään sopimaton henkilö, jolla on kymmeniä alaisia, voi saada suurta tuhoa aikaan. (Åhman & Runola 2006, 102-115.)

2.6 Innovatiiviset strategia- ja liiketoimintamallit sekä tulevaisuus

Parhaiden liiketoimintamallien avulla pystytään luomaan uutta markkinatilaa ja arvomaisemaa. Innovatiiviset liiketoimintamallit saattavat muuttaa ja uudistaa koko yhteiskuntaa. Yksittäisten yritysten tasolla innovatiiviset liiketoimintamallit saattavat johtaa pahaan epäonnistumiseen. Siksi onkin hyvä ymmärtää, mikä tai mitkä arvoketjun osat voidaan liittää uuteen innovatiiviseen malliin. (Santalainen & Baliga 2015, 102-103.)

Uusissa liiketoimintamalleissa pyritään hyödyntämään verkostot monitasoisesti ja organisaation jokaisella portaalla. Liiketoimintamallien menestys perustuu toimintatehokkuuteen, laatumielikuvaan, yksilöiden tai organisaatioiden verkostovoiman käyttöön. Innovatiivisissa hybridiliiketoimintamalleissa yritys pyrkii lisensoimaan alustansa ja samalla kehittämään omia tuotteita ja palveluita alustansa ympärille luodakseen oman ekosysteemin. Resurssien vähenemisestä ja marginaalien murentumisesta johtuen yritykset on pakotettuja luomaan uusia liiketoimintamalleja. Strategioiden luomisessa on otettu käyttöön esimerkiksi uusi menetelmä (straddling), jossa pyritään samanaikaisesti kahden tai useamman liiketoimintamallin toteuttamiseen. (Santalainen & Baliga 2015, 136.)

Miten strategiatyö tulee muuttumaan tulevaisuudessa? Tulevaisuudessa strategia ei välttämättä tule koskaan valmiiksi, koska strategian tekeminen nähdään

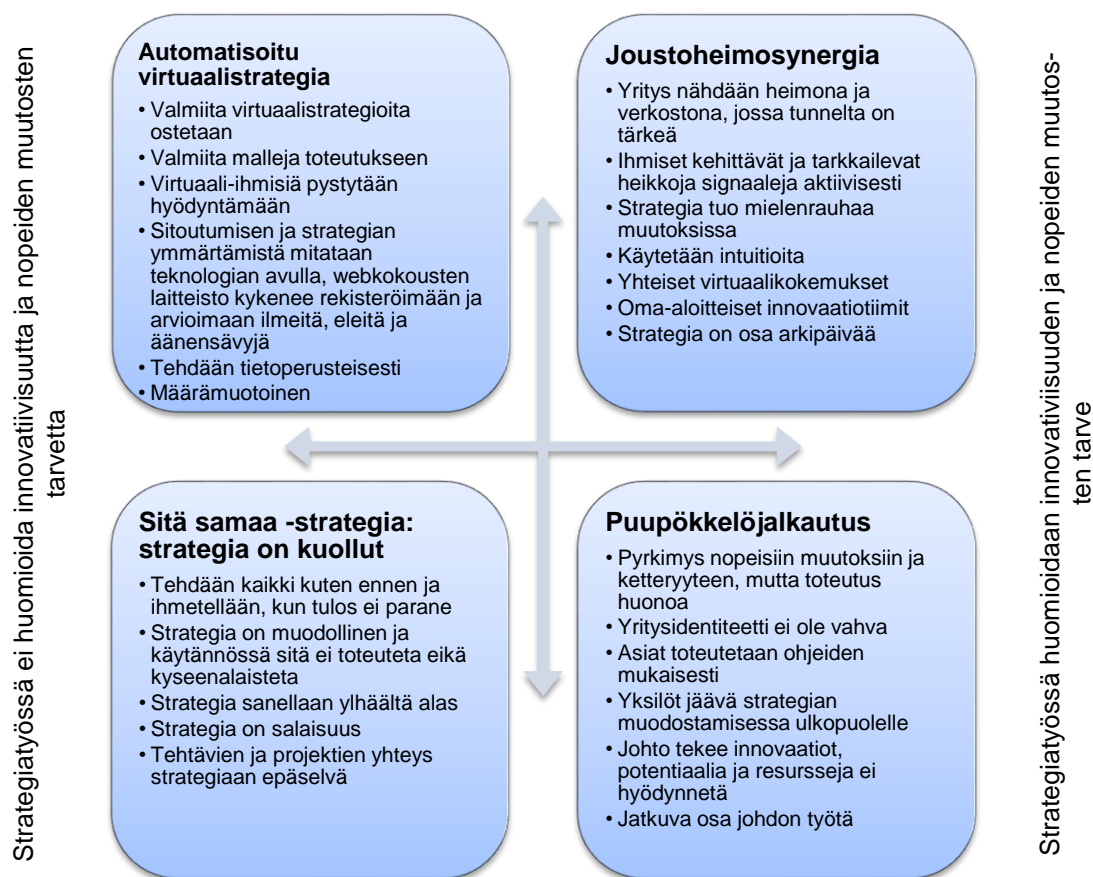
jatkuvana prosessina ja käytäntönä. Strategian jalkauttaminen eli ylhäältä alas annetut strategialinjaukset tulevat häviämään. Strategiaa luodaan tulevaisuudessa organisaation kaikilla tasoilla ja verkostoissa. Yrityksen pysyvä arvope- rusta muodostuu tärkeäksi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Strategiaa luo- daan toivottavasti myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Uudet itseohjautumisen ja verkostoitumisen toimintatavat vaativat entistä enemmän il- miöiden ymmärtämistä. Strategia siirtyy tulevaisuudessa yhdeksi työmuodoksi ja ymmärretään, ettei kyse ole vain johdon tasolla ja konsulttien kanssa yhteis- työssä tehdystä asiasta. Uusien menetelmien avulla pyritään hyödyntämään pa- remmin intuitioita ja hiljaista tietoa. Johtaminen, positiivisuus ja tunnelma ovat osa strategiaa, jotta henkilöstöstä sitoutuisi paremmin yhteisiin päämääriin. Stra- tegia tullaan näkemään elävänä prosessina. Strategian toteutumista voidaan tu- levaisuudessa seurata reaaliaikaisesti, joka tekee yrityksistä ketterämpiä ja stra- tegiaa voidaan muuttaa nopeastikin. Vuonna 2020 monet yritykset nostavat brän- din merkityksen erittäin korkealle, lähes uskonnon tasolle. Strategiat myös muo- dostetaan siten, että ne ottavat huomioon inhimillisyyden ja yksinkertaisen vies- tinnän. (Åhman & Runola 2006, 157-162.)

Åhman ja Runola (2006) muodostavat tulevaisuuden strategiatyöstä ja sen kehit- tymisestä neljä skenaariota. Skenaariot eli tulevaisuudenkuvat on nimetty seu- raavasti:

- Joustoheimosynergia: strategiaa eletään ja hengitetään
- Automatisoitu virtuaalistrategia
- Puupökölöjalkautus

- Sitä samaa –strategia: strategia on kuollut. (Åhman & Runola 2006, 171.)

Strategia on kaikkien asia, yritys koetaan heimona, strategia toimii sitouttajana



Strategia on vain johdon asia ja ohjausväline

Kuvio 6. Neljä strategiatyön tulevaisuudenkuvaa (Åhman & Runola 2006, 170).

Nykymaailmassa yritysten saavuttamat kilpailuedut ovat hyvin lyhytaikaisia. Tästä syystä strategiatyön ja innovaatioiden etsimisen tulee olla jatkuvasti esillä ja mukana päivittäisessä toiminnassa. McGrath (2013) on luonut häilyvään kilpailuun perustuvan ohjekirjan, jonka avulla yritykset voivat määrittää ja kehittää omia tuotteitaan tai palveluitaan, joiden kilpailuetu on häviämässä.

1. Ajattele kilpailuareenoita, älä koko toimialaa.
2. Aseta laajat kokonaisuudet, anna ihmisten tutkia ja kokeilla.

3. Sovella mittareita, jotka tukevat sisäisen yrittäjyyden kasvua.
4. Keskity kokemuksiin ja ongelmanratkaisuun.
5. Rakenna vahvoja suhteita ja verkostoja.
6. Vältä suuria rakennemuutoksia.
7. Systematisoi alkuvaiheen innovaatioiden hyödyntäminen.
8. Kokeile, toista ja opi. (McGrath 2013.)

3 MATKAILUALAN TRENDIT, KEHITYS JA TULEVAISUUS

3.1 Katsaus globaaliin matkailuun

Kansainvälinen turismi on erittäin merkittävä osa nyky-yhteiskuntaa. 9 prosenttia koko maailman bruttokansantuotteesta muodostuu turismin suorasta ja epäsuorasta vaikutuksesta. Maailmassa joka 11. työpaikka on turismiin liittyvä. Kansainvälisten turistien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosikymmenien aikana. Vuonna 1950 kansainvälisiä matkailijoita oli 25 miljoonaa, kun vuonna 2014 sama luku oli 1 133 miljoonaa eli turistien määrä on kasvanut kyseisenä aikana yli miljardilla. (UNWTO 2015, 4). Matkakohteet lisääntyvät jatkuvasti ja perinteisten matkailualueiden, kuten Euroopan ja Pohjois-Amerikan rinnalle on noussut merkittäviksi kohteiksi Aasia, Etelä- Amerikka ja tulevaisuudessa myös Afrikka. Matkailu on noussut tärkeäksi markkinatalouden tekijäksi huomattavien vientitulojen, alan työpaikkojen ja infrastruktuurin sekä yritysten innovoinnin kautta. Suosituimmat matkailun kohdemaat ovat suuruusjärjestyksessä Ranska, USA, Espanja, Kiina ja Italia. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 72-73.)

Kansainvälisen matkailun määrä tällä hetkellä kasvaa tasaisesti noin 4-5 prosentin vuosivauhtia globaalisti. Matkailun kasvu johtuu siitä, että hyvinvointivaltioissa keskimääräinen elintaso on noussut. Matkailun tuottamat tulot olivat vuonna 2013 maailmanlaajuisesti 1159 miljardia dollaria. Maailman matkailujärjestö WTO (World Tourism Organization) arvioi, että vuoteen 2030 saakka matkailu kasvaa 3,3 prosentin vuosivauhtia. Uudet matkailualueet kehittyvät lähivuosina nopeimmin, kuten Aasia, Tyynenmeren sekä Afrikan alueet. Matkailun kasvun esteitä ovat mm. terrorismi, luontokatastrofit, terveydelliset epidemiat ja taudit, öljyn hinnan nousu, valuuttavaihtelut, poliittiset epävarmuudet ja taloudelliset vaikeudet. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 72-73.)

Maailman matkailujärjestön, World Tourism Organisation (UNTWO) mukaan, matkailu on korkeintaan vuoden ja vähintään vuorokauden kestävää työhön, vapaa-aikaan tai muuhun tarkoitukseen perustuvaa matkustamista. Matkailu on myös oleskelua paikalla, joka ei ole henkilön tavallinen elinympäristö. Määritelmästä poiketen sellaiset matkailijat eli päiväkävijät luetaan matkailijoiksi, jotka matkustavat päiväksi koti- tai työpaikkakunnan ulkopuolelle, ja matka ei sisällä yöpymistä. Toimialana matkailu on erittäin laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia tuote- ja palveluntarjoajia. Perinteisiä matkailun toimialoja ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkanjärjestäjien toiminta, virkistys- ja urheilupalvelut, kulttuuri- ja viihdetoiminta, luonto- ja hyvinvointipalvelut sekä henkilöliikennettä palveleva toiminta. (Jänkälä 2014, 7.)

Viimeisten viiden vuoden aikana ulkomaanmatkailu koko maailmassa on kasvanut. Eniten markkinaosuutta kasvattanut matkailun muoto on kaupunkilomat. Kaupunkilomat matkakohteena ovat kasvattaneet suosiotaan 58 prosenttia viimeisen viiden vuoden aikana. Kaupunkilomien osuus koko matkailusta on 20 prosenttia. Suosituimpia matkoja ovat kuitenkin aurinko ja rantalomat 28 prosentin markkinaosuudellaan sekä kiertomatkat 23 prosentin markkinaosuudellaan. Maaseutumatkailun markkinaosuus on vähentynyt, ja osuus koko matkailusta on nyt 11 prosenttia. (ITB 2014, 8.)

Esimerkiksi saksalaiset matkailijat toivovat lomaltaan irtiottoa arjesta ja uusia seikkailuja. Loman ei kuitenkaan tarvitse sisältää viihdettä ja vaihtelua. Odotuksena on uusien kokemusten saaminen erilaisten aktiviteettien avulla. Sakasalaisista vain 10 prosenttia kaipasi rauhaa lomallaan. Nykymatkailija toivoo monipuolisuutta lomaansa ja tulevaisuuden trendi on, että erilaiset yhdistelmälomat nousevat parempiin asemiin. Tämän vuoksi kiinnostus vain aktiviteetteihin, rauhoittumiseen tai kulttuuriin on vähenemässä. Vaivattomuus ja ”feelgood” eli hyvänolon markkinointi sopivat sellaisille matkailijoille, jotka haluavat keskittyä loman helppouteen ja rentoon aktiivilomaan omilla ehdoillaan. Kyseiseen asiakas-segmenttiin keskittyneet matkailuyritykset ovat myös menestyneet. (Visit Finland 2015a.)

3.2 Matkailuala Suomessa nyt ja lähitulevaisuudessa

Matkailun toimialalla majoitus-, ravitsemus ja ohjelmapalvelut mukaan lukien oli 16 000 yritystä vuonna 2012. Matkailusektori työllisti suoraan noin 70 000 työntekijää ja tämän lisäksi työntekijöitä työllistettiin osaksi henkilöstövuokrauksen kautta. Alan kokonaisliikevaihto oli vuonna 2012 noin 8,3 miljardia euroa. Viime vuosina hotellien ja vastaavien majoituspaikkojen määrä on laskenut. Lomakyläjen ja retkeilymajojen sekä vastaavien majoituspaikkojen määrä on puolestaan kasvanut. Ravitsemus- ja ohjelmapalvelutoiminnan alat ovat kasvaneet ja määrällisesti yrityksiä on eniten ravintola-alalla. (Jänkälä 2014, 16-17.)

Vuonna 2014 Suomeen saapuneiden kansainvälisten turistien määrä laski edelliseen vuoteen verrattuna noin 3 prosenttia. Luku sisältää sekä kansainväliset saapumiset että yöpymiset. Suomen lisäksi vain Slovakiassa ja Kyproksella oli negatiivista kehitystä majoitustilastoissa verrattuna muihin Euroopan maihin. Suomen osalta tapahtunut negatiivinen kehitys voidaan selittää venäläisten matkailijoiden rajulla vähentymisellä. (European Travel Commission 2015, 8.) Suomen matkailuala ja majoitusyritykset nojaavat vahvasti kotimaan matkailijoihin. Suurin osa saapuneista majoitusvieraista oli tammi-syyskuussa 2015 kotimaasta eli noin 76 prosenttia. Ulkomailta saapuneiden majoittujien osuus oli 24 prosenttia. Suomeen tulee matkailijoita suuruusjärjestyksessä eniten seuraavista maista; Ruotsi, Saksa, Venäjä, Britannia ja Kiina. Huomioitavaa on, että venäläisten turistien yöpymisten määrä on vähentynyt noin 43 prosenttia ja kiinalaisten turistien majoituksen määrä on kasvanut noin 44 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto 2015.)

Taulukko 3. Suomeen saapuneen majoittujat tammi-syyskuu 2015. (Suomen virallinen tilasto 2015.)

Asuinmaa	Saapuneet vieraat kaikissa majoitusliikkeissä	Yöpymiset kaikissa majoitusliikkeissä	Yöpymisten muutos %
Kaikki yhteensä	8 479 800	15 662 430	-0,9
Suomi	6 413 871	11 344 975	0,7
Ulkomaat	2 065 929	4 317 455	-4,9
Ruotsi	257 692	467 676	4,9
Saksa	229 220	455 673	8,1
Venäjä	281 195	635 247	-43,1
Britannia	117 513	277 770	2,9
Kiina	101 890	148 763	43,7

Havas ym. (2006) ennakoivat matkailualan tilannetta vuonna 2020. He toteavat, että kotimaan matkailuyritykset ovat keskittyneet ja ketjuuntuneet. Matkailukeskukset tarjoavat monipuolisia palveluita ympäri vuoden ja niiden lisäksi pienet palveluntarjoajat täydentävät kokonaispalveluntarjontaa aidoilla vahvuuksilla tuottavasti ja laadukkaasti. Kotimaan matkailun perusta on kotimaiset matkailijat, mutta kasvua saavutetaan ulkomaanmatkailijoista. Epävakaiden talousolojen vallitessa matkailijat tekevät pääasiassa lähialueille suuntautuvia matkoja. Vain ammattimaisesti toimivat matkailuyritykset selviytyvät kilpailusta. Noususuhdanteen aikana kaukomatkat lisääntyvät ja myös Suomeen tulee enemmän kansainvälisiä matkailijoita, joka vaikuttaa suoraan matkailuyritysten kannattavuuteen. Turvattomuuden tunne ohjaa matkailijoita valitsemaan matkailukohteeseen turvallisia maita. Suomi koetaan turvalliseksi matkailumaaksi. (Havas ym. 2006, 140.)

Vuonna 2020 matkailualan liiketoimintaosaaminen ja ammattimaisuus on kehittynyt. Liiketoiminta on joustavaa ja trendeihin pyritään reagoimaan nopeasti. Toiminnan keskiössä ovat asiakaslähtöisyys, verkostoituminen ja pehmeät arvot.

Matkailuyritykset ovat ottaneet tulevaisuuden ennakkoinnin osaksi jatkuvaa strategista suunnittelua. Suomen matkailun pääasiallinen vetovoimatekijä on luontomatkailu ja avaintekijöitä menestymisessä ovat innovatiivisuus sekä erottuminen. Parhaat innovaatiot syntyvät yhteistyössä muiden alojen kanssa ja uudet erikoisaktiviteetit houkuttavat matkailijoita. Tuotteistamisessa tärkeimpiä kriteereitä ovat laatu, turvallisuus, ympäristöasiat ja esteettömyys. Kulutuskäyttäytyminen on muuttunut ja asiakkaat etsivät elämyksiä, terveyteen ja hyvinvointiin keskittyneitä tuotteita sekä palveluita. Kuluttajat vaativat erittäin räätälöityjä palveluita ja asiakaskunnat ovat jakautuneet yhä kapeampiin segmentteihin. Matkailupalveluita ja –tuotteita ostetaan pääasiassa internetistä ja tämä on myös kasvattanut kuluttajien tietoisuutta hinta/laatu-suhteesta. Tekniikka lisääntyy kaikilla liiketoiminnan tasoilla ja matkailutuotteiden suurkuluttajia ovat hyväkuntoiset eläkeläiset. (Havas ym. 2006, 140.)

Suomen matkailuimagoa ja brandiä asemoidaan kansainvälisesti neljän C:n kokonaisuudella; credible (luotettava), contrasts (vastakohtaisuus), creative (luovuus) ja cool (viileys) (TEM 2010, 14). Suomen matkailun strategiset tuotekehityksen teemat ja painopisteet perustuvat tulevaisuuden trendeihin ja modernien humanistien toiveisiin ja tarpeisiin. ”Modernit humanistit” on valittu Suomen matkailun markkinoinnin kohderyhmäksi. Tuotekehityksessä otetaan huomioon myös matkailijoiden muodostama kysyntä ja kiinnostuksen kohteet. Erityisesti panostetaan matkailijoihin, jotka tulevat Suomeen Venäjän, Kiinan, Japanin ja Keski-Euroopan maista. (Visit Finland 2013, 14.)

Taulukko 4. Tuotekehityksen strategiset teemat ja painopisteet vuoteen 2020. (TEM 2014, 15; Visit Finland 2013 mukaan).

Tuotekehityksen strategiset teemat vuoteen 2020	Painopistealueet	Matkailun kehittämisessä huomioitavaa
Hyvinvointi <ul style="list-style-type: none"> Sauna, autenttisuus, maaseudun hyvinvointilomat, metsä, vesi 	Suomalainen ja paikallinen ruoka	Vastuullisuus
Kulttuuri <ul style="list-style-type: none"> Tapahtumista elämäntapaan (luontosuhde, paikallisuus, suomalaisuus, kulttuuriperintö, historia, tarinat) Design 		Kestävän kehityksen periaatteet
Kesä <ul style="list-style-type: none"> Helppotasoinen luonnossa liikkuminen (lihasvoimin toteutettavat aktiviteetit) Luontoreitit ja infra Vesistöjen puhtaus 	Hiljaisuus	Esteettömyys
Talvituotteiden monipuolistaminen <ul style="list-style-type: none"> Lumi- ja jääosaaminen Uudet talviaktiviteetit Revontulet Arktinen elämäntapa Joulu 	Kulttuurin ja luonnon yhdistäminen	Laatu
		Turvallisuus
		Saavutettavuus
		Kohderyhmätuntemus
		Palvelumuotoilu (Service desing)
		Yhteensopivuus Suomen matkailumaakuvan kanssa
		Aitous
		Autenttisuus

Matkailun kilpailukykyä ja kokonais kuvaa voidaan arvioida SWOT–analyysin (strengths/vahvuudet, weaknesses/heikkoudet, opportunities/mahdollisuudet, threats/uhat) avulla. Analyysin pohjalta voidaan arvioida, miten eri osa-alueita voidaan ottaa huomioon omassa yritystoiminnassa. SWOT–analyysi on hyvä työväline strategiaa laadittaessa. Suomen matkailun tilanteesta tehty analyysi kuvaa hyvin nykyhetken tilaa. SWOT–analyysia voidaan hyödyntää parhaiten tekemällä kaksi rinnakkaista analyysia, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta (Lindroos & Lohi-
vesi 2006, 217).

Taulukko 5. Suomen matkailun SWOT–analyysi. (TEM 2014, 16).

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen tuotetarjonta • Puhdas luonto, ilma, vesi ja ruoka • Luonnossa toteutettavat aktiviteetit • Lumiosaaminen ja revontulet • Vastakohta massamatkailulle • Paikallisuus • Hiljaisuus • Monipuolinen majoitustarjonta • Joulupukki, muumit, design • Suomalaisen kulttuurin omintakeisuus • Vahvat ja monipuoliset kansainvälisen tason matkailukeskukset • Koulutus, osaava työvoima • Yrittäjyyttä tukevat toimenpiteet ja palvelut, yritys- ja hanketukipaletti ja neuvonta • Kansalliset kehittämisohjelmat • Toimiva infrastruktuuri sekä muut palvelut • Teknologiaosaaminen • Kokonaisturvallisuus – valtiosta kuluttajaan • Korkea elintaso ja elämisen laatu • Vahvat kotimaan markkinat 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Suomen tunnettuus ja saavutettavuus • Verkostoituminen ja yhteistyö • Kotimaan matkailun huipun saavuttaminen • Matkailuelinkeinoa ei oteta vakavasti • Toimialan pirstaleisuus <ul style="list-style-type: none"> ○ Liiketoimintaosaaminen ja vaihteleva laatu ○ Sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen ○ Pitkän tähtäimen strategisen suunnittelun puute ○ Riskiton ja priorisointien puute • Matkailutilastoinnin puutteellisuus • Tarjonnan hidas uusiutumattomuus • Vähäiset ulkopuoliset investoinnit • Myynti, tuotetarjonnan löydettävyyttä • Tieverkon rapistuminen • Raskas byrokratia • Matkailua tukematon lainsäädäntö, kaavoitus • Kulurakenne, pienet marginaalit, kannattavuus • Verotus • Hintataso • Korkeat väylämaksut kv-risteilyaluksille • Sesonkityö ja kausityöläisyys • Alan työvoiman osaaminen ei kaikilta osin vastaa kysyntää • Viisumien saanti ja rajainfrastruktuuri • Oppilaitosten loma-ajat vrt. EU-maat
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Arvot – back to basics – vastareaktiot • Kulttuurimatkailu, suomalaiset tarinat • Luonto hyvinvointimatkailun perustana • Uudet kasvavat kohderyhmät: Venäjä ja Aasia • Räättälöidy ja henkilökohtaiset palvelut • Uusi luksus • Esteettömyys • Säästä riippumattomat matkailupalvelut • Näkyvyyden lisääminen sosiaalisessa mediassa ja muun ICT:n hyödyntäminen – uudet ulottuvuudet • Ilmastonmuutos vs. Keski- ja Etelä-Eurooppa • Ekologiset ratkaisut • Rinnakkaisalojen ja rajapintojen yhteistyö • Profiloitujen laatutuotteiden kehittäminen • Suomen uutuusarvo monilla markkinoilla • Uudet pitkäaikaiset lentoliikenteen ratkaisut erityisesti ”maaseutukentille” • Helsingin säilyttäminen lentohubina • Uusien joustavien työaikajärjestelmien luominen • Yrityslähtöinen kehittäminen rahoituksen suuntaamisen ohjeena • Elinkeinoa tukeva tutkimustoiminta 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Odotettua nopeampi ilmastonmuutos –hiilijalanjälki • Itämeren tilan heikkeneminen • Maailmantalouden pitkä taantuma • Globaali kilpailu kiristyy – talouden laskusuhdanteet • Hintakilpailukyvyyn lasku • Kulutusverojen nousu • Polttoaineen hinnannousu • Venäläisten matkustuksen väheneminen vs. liikavenäläistyminen • Kiristynvä kilpailu vapaa-ajasta • Lentoliikenteen rakenteelliset muutokset • Harmaa talous etenkin ravintola-alalla • Suomen turvallisuuden heikkeneminen • Työvoiman saanti ikäluokkien pienentyessä • Rikollisuus • Ulkomaalaisilla Suomesta kallis mielikuva • Infrastruktuurin ja kaavoituksen uudistumattomuus

Suomen matkailun tilanteesta tehty SWOT perustuu osittain Blanken ja Chiesan (2013) tekemään tutkimukseen. Tutkimuksessa arvioidaan 140 valtion matkailun tilaa ja kilpailukykyä kolmen päämuuttujan avulla: matkailun julkinen sääntely, liiketoimintailmapiiri ja infrastruktuuri sekä inhimilliset, kulttuuriset ja luonnolliset resurssit. Kokonaisvaltaisen kilpailukyvyn kriteereiden mukaisesti arvioituna Suomi oli sijalla 17. Euroopan alueella Suomen kilpailukyvyn sija oli 17. Päämuuttujien osalta Suomi sijoittui seuraavasti:

- matkailun julkinen sääntely, sija 5
- liiketoimintailmapiiri ja infrastruktuuri, sija 22
- inhimilliset, kulttuuriset ja luonnonresurssit, sija 24.

Suomen vahvuuksiksi tutkimus arvioi turvallisuuden (sija 1) ja ympäristön kestävyiden (sija 3). Suomen suurimmaksi heikkoudeksi tutkimuksessa nousee hintakilpailukyky (sija 118). (TEM 2014, 18.)

3.3 Turisti 2.0

Miten turistit valitsevat seuraavan matkansa vuonna 2030? Yksittäiset trendit vaikuttavat suuresti tulevaisuuden turistien motivaatioon matkustaa. Tulevaisuuden turistin valintoja ohjaavat kulutustrendit:

- *kiinnostus terveyttä ja turvallisuutta kohtaan*

Viimeaikaiset terroristi-iskut vaikuttavat turistivirtoihin ja muokkaavat kohdevalintoja. Lisääntynyt turvattomuuden tunne pakottaa matkailijan valitsemaan kahden vaihtoehdon välillä. Pelko johtaa siihen, että turistit pyrkivät välttämään riskejä. Ajan kuluessa pelko vähenee ja matkailijat tuntevat, että tapahtumien kulkuun ei voi vaikuttaa ja hyväksyvät mahdolliset riskit. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia valita matkakohteita huolimatta turvallisuudesta. Samankaltainen trendi tapahtuu suurten kansainvälisten tapahtumien yhteydessä. Tapahtuman aikana matkailijoita on liikkeellä paljon ja tapahtuman jälkeen turistivirrat laantuvat, mutta vain hetkeksi. (Yeoman 2008, 35-38.)

- *väestöryhmien muutokset*

Eläkeläisten määrän kasvu vaikuttaa usealla tavalla matkailuun. Yhteiskunnan muut väestöryhmien muutokset vaikuttavat siihen, millainen on tulevaisuuden turisti. Muita muutoksia ovat mm. avioliitosta eronneiden määrän kasvu, perheen perustaminen myöhemmällä iällä ja uudelleen naimisiin menneiden uudet kotitaloudet. Tulevaisuudessa on otettava huomioon eri sukupolvien muodostama matkailu. Matkailuyritysten on tarjottava palveluita kaikille sukupolville.

- *imago ja brändi*

Matkakohteet ovat yhä muodikkaampia tulevaisuudessa. Matkailupalveluiden ja –tuotteiden on tarjottava kuluttajille jotain, minkä matkailijat voivat yhdistää kokemuksiinsa kuten perinteet ja julkisten henkilöiden suositukset. Uudet matkakohteet markkinoivat itseään ”koskemattomina ja autenttisina”. Brändi on yhä suuremmassa määrin keino erottautua massasta. Brändi ja imago ovat erittäin tärkeässä roolissa, koska niiden pitää vastata kuluttajien arvoihin ja odotuksiin. Matkailuyritysten brändien tulee olla luotettavia, eettisiä ja kestävän kehityksen huomioivia.

- *teknologia ja ympäristö*

Tulevaisuuden turisti on teknologian ansiosta tietoisempi matkakohteista ja valitsee kohteen omien vaatimustensa mukaisesti. Teknologia auttaa kuluttajaa valitsemaan ja vertailemaan matkakohteita. Turistien tietoisuus sosiaalisista ja ympäristöllisistä epäkohdista kasvaa, joka johtaa siihen että kuluttajat kamppailevat omantunnon ja matkustamisen epäkohtien välillä. Kestävää matkailua tarjoavat palvelut tuottavat kyseiseen ongelmaan ratkaisuja. Lopulta kuluttajan on valittava, kumpi on tärkeämpää, ympäristön huomioonottaminen vai matkailu. (Yeoman 2008, 35-38.)

- *yksilöllisyys ja ajankäyttö*

Matkailuyritysten pääasiallinen haaste markkinoinnissa on ottaa huomioon kuluttajien monipuolistuneet kiinnostuksen kohteet. Tulevaisuudessa

kuluttajat ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja matkailuyritysten on pyrittävä vastamaan kysyntään olemalla erittäin innovatiivisia ja kehittämällä uusia räätälöityjä tuotteita vastaamaan muuttuvia asenteita sekä uskomuksia. Työelämän ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen johtaa kasvavasti kohti tarvetta paeta todellisuutta ja hemmottelun etsimistä. Lyhyen lomat kasvattavat suosiotaan pitkien lomien sijaan. Loman sisältöä ikään kuin ”napostellaa” ja pyritään hakemaan mahdollisimman monta erilaista elämystä ja lomakokemusta mieluummin kuin yhtä päälomaa. Elämyksiä halutaan kokea rentoutumisen kautta tai vastakohtana etsitään kaikki astit täyttäviä ja adrenaliinia tuottavia kokemuksia. Tulevaisuuden turistit haluvat henkistä ja fyysistä hyvinvointia matkailupalveluista, joka tapahtuu suhteellisen lyhyen lomajakson aikana.

- *elämysten muuttuminen autenttisiksi kokemuksiksi ja nautintojen etsiminen*

Turistin näkökulmasta elämyspalveluala ohjaa kuluttajia kohti autenttisia ja todellisia kokemuksia keinotekkoisten palveluiden sijaan kuten teemapuistot ja suuret matkailukohteet. Tätä kehitystä tukevat korkeamman koulutuksen ja oppimisen saavuttaminen, vanhenevat kansakunnat, tietoiset kuluttajat ja huoli siitä, miten tulisi ohjata omaa elämäänsä. Tulevaisuudessa turistit hakevat lomiltaan myös enemmän nautintoja, viihdytystä ja hauskanpitoa.

- *kokonaisvaltaisen ylellisyyden tavoittelu*

Ylellisyyden tavoittelussa keskiöön nousee itsensä kehittäminen ja ajan hyödyntäminen. Tämä on selvä muutos tavallisesta materiaalisesta ylellisyyden tavoittelusta. Kuluttajat ovat tietoisia, millaista ylellisyyden tulisi olla, jotta voidaan saavuttaa todellinen täyttymys. Toisaalta maailmassa tuloerot kasvavat jatkuvasti ja jako hyvä- ja huono-osaisten välillä on yhä selkeämpi. Kasvavista idän kansantalouksista tulevat matkailijat keskittyvät ylellisyystuotteisiin, kun taas lännestä tulevat matkailijat keskittyvät lomiiin, jotka tarjoavat elämyksiä. (Yeoman 2008, 35-38.)

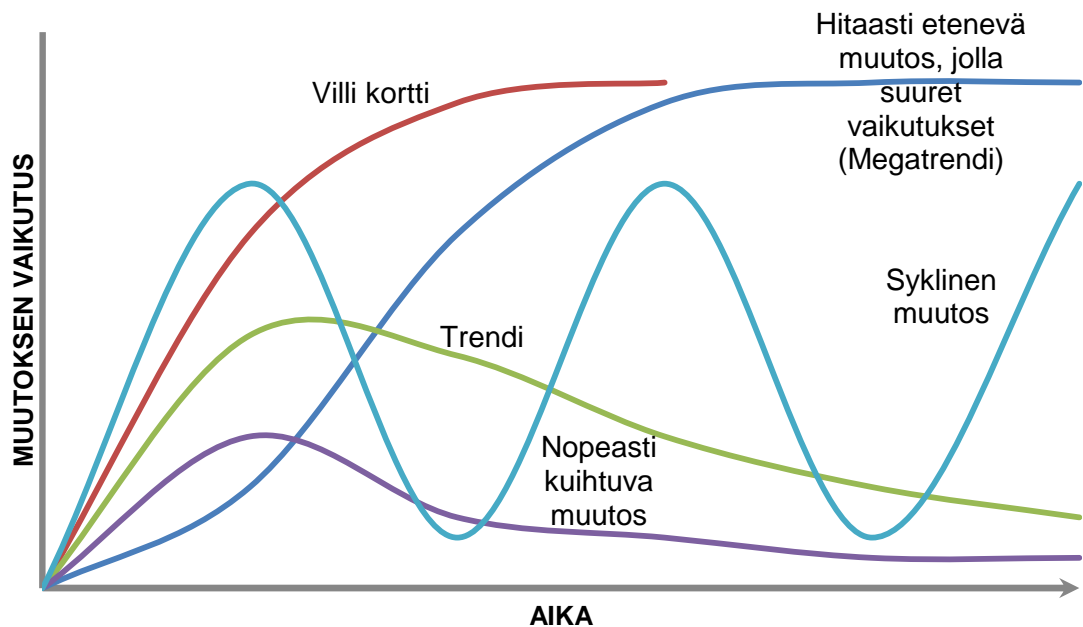
Perheet suosivat aurinko- ja rantalomia, koska ne tarjoavat lapsille paljon erilaista ajanvietettä ja vanhemmat saavat näin enemmän aikaa rentoutua. Tulevaisuudessa perheet näkevät lomien tarkoituksen kuitenkin toisin. Kiireinen elämäntapa jättää hyvin vähän aikaa yhteiselle ajalle perheen kesken, joten tulevaisuudessa perheet etsivät yhä enemmän aktiivisia lomia, joiden tarkoitus on tuoda perhe yhteen erilaisten ohjelmapalveluiden avulla. Kulttuuriin perustuvat lomamatkat ovat suosittuja aktiivisten eläkeläisten keskuudessa. Liikematkat keskittyvät tulevaisuudessa sellaisiin alueisiin, joissa arvostetaan kasvotusten tapahtuvaa sopimista. Internetin välityksellä tapahtuvat kokoukset vähentävät liikematkailun tarvetta. Ekoturismi ja kestävä kehitys ovat saavuttamassa merkittävän aseman kuluttajien keskuudessa. Silti lentomatrustamisen epäekologisuus on laajasti hyväksyttyä. Tulevaisuuden turistik elävät monimutkaista elämää ja heidän identiteettinsä on jatkuvassa muutoksessa. Matkailijat haluavat ekologista stressivapaata lomailua, mutta samalla on tarve esimerkiksi uhkapelaamiseen Las Vegasissa. Tulevaisuuden turismia muokkaavat trendit kuten uudet elämykset, ylellisyys, kulttuuri ja autenttisuus. (Yeoman 2008, 38-39.)

Matkailun edistämiskeskus eli Visit Finland on määritellyt Suomen matkailun markkinoinnin ydinkohderyhmäksi modernit humanistit. Visit Finlandin teettämässä tutkimuksessa selvitettiin kuuden eri maan modernien humanistien arvoja ja asenteita (Saksa, Iso-Britannia, Ranska, Espanja, Italia ja Hollanti). Tutkimuksen avulla pystyttiin tunnistamaan moderneista humanisteista kolme kohderyhmää, jotka ovat tärkeitä suomalaisille matkailuyrittäjille; kulttuuriin keskittyvät matkailijat, aktiiviset perheet ja pariskunnat. Millainen on moderni humanisti? Moderni humanisti on matkailijana seikkailija ja löytöretkeilijä. He yrittävät välttää massaturismia ja ovat avoimia sekä uteliaita. He ovat jo paljon maailmaa nähneitä ja nyt mielenkiinto kohdistuu omaperäisiin ja eksoottisiin elämyksiä tarjoaviin kohteisiin, kuten Suomi. Modernia humanistia kiinnostaa vieraiden kulttuurien ymmärtäminen ja omatoiminen retkeily, omilla ehdoilla. He haluavat tutustua paikalliseen arkiseen elämään, kulttuuriin ja ihmisiin. Suomessa heitä kiinnostaa ainutlaatuinen, koskematon ja kaunis luonto. Suomen vahvuuksia matkailumaana ovat myös ihmisten ystävällisyys ja vieraanvaraisuus, mahdollisuus käydä myös Norjassa ja Ruotsissa sekä aktiiviloman ja rentoutumisen helppo yhdistäminen.

Matkailijoita arvellaan Suomessa kallis hintataso, etäinen sijainti ja ilmastoin epämukavuus. (Visit Finland 2014b.) Moderneja ihmisiä on koko maailman matkailuväestöstä noin 15 prosenttia. (TEM 2014, 14).

3.4 Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi

Maailma on jatkuvassa muutoksen tilassa ja tulevaisuuden ennakointi on tärkeää kaikilla aloilla. Strategisessa päätöksenteossa pyritään arvioimaan tulevaisuutta, jotta tässä hetkessä tehtävät strategiat ja investointipäätökset olisivat päteviä vielä tulevaisuudessakin. Tulevia muutoksia arvioitaessa aika ja muutoksen vaikutus nousevat ennakkoinnin keskiöön. Miten asiat muuttuvat? Millä ajanjaksolla muutos tapahtuu? (Hiltunen 2012, 23-25.) Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan tutkimalla tulevaisuutta erilaisten teorioiden avulla. Ennustaminen tai ennakointi on osa tulevaisuuteen suuntautuvaa tarkastelua. Tulevaisuuden muutoksia pyritään analysoimaan trendien, megatrendien, heikkojen signaalien, nousevien ilmiöiden ja villien korttien avulla. (Hiltunen 2012, 74.)



Kuvio 7. Erilaisten muutosten kehittyminen. (Hiltunen 2012, 26).

Wilenius puolestaan (2015) arvioi, että tulevaisuuden taloudessa menestyjiä ovat seuraavien alojen parhaimmat:

1. Globalisoitumisen kiihtymisestä hyötyvät:
 - tieto- ja digitaalisia palveluita myyvät yritykset
 - koulutusorganisaatiot
 - henkilöstöpalveluyritykset
 - logistiikkapalveluun keskittyvät yritykset
 - turvallisuusalan ammattilaiset
 - peliteollisuus
2. Väestön ikärakenteen muutoksesta hyötyvät:
 - terveydenhuoltopalvelut ja lääketeknologia
 - bioteknologian sovelluksia myyvät yritykset
 - finanssipalvelut
3. Kiinnostus ihmisen omasta hyvinvoinnista kasvaa, siitä hyötyvät:
 - terveystuotteet ja –palvelut
 - hyvinvointivalmennus
 - luonnonmukaisesti tuotettu ruoka
4. Kestävän kehityksen ja kiertotalouden markkinoista hyötyvät:
 - biomateriaalit
 - uusiutuvat energiamuodot ja palvelut
 - puurakentaminen
 - materiaali- ja energiatehokkuusneuvonta
 - vedenpuhdistusteknologiat
 - kierrätysteknologia
5. Mikrorakenteiden markkinat:
 - nanoteknologia (Wilenius 2015, 128-129.)

3.4.1 Skenaariot

Tulevaisuutta voidaan pohtia erilaisilla tavoilla. Skenaarioajattelu on yksi tapa arvioida tulevaisuuden kehitystä ja siihen liittyviä tekijöitä. Skenaarioita voidaan

muotoilla monilla erilaisilla tekniikoilla ja tasoilla. Usein skenaarioita muodostettaessa luodaan erilaisia luokkia, jotka perustuvat erilaisiin kehityssuuntiin. Luokat saattavat viitata pahimpaan mahdolliseen tai parhaimpaan mahdolliseen tulevaisuudenkuvaan. Yksi tulevaisuuden luokka saatta esimerkiksi keskittyä nykyisen kehityksen jatkumiseen normaalisti. Skenaarioita voidaan jaotellaan niiden todennäköisyyksien ja toivottavuuden mukaisesti kuten mahdollisen, todennäköisen ja toivottavan tulevaisuuden mukaan. (Hiltunen 2012, 183.) Mannermaa (1999) määrittelee skenaariot seuraavasti:

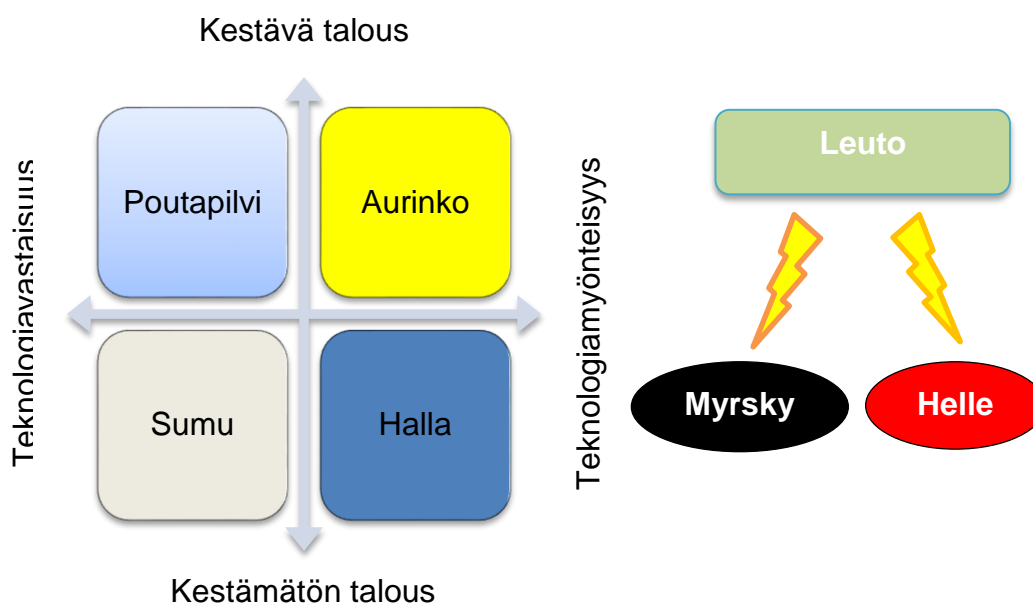
”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta.”

Taulukko 6. Skenaarioiden ominaisuuksia (Wilenius 2015, 46).

Skenaariot eivät ole	Skenaario ovat
Ennusteita tulevaisuudesta	Perusteltuja tarinoita tulveisuudesta
Epäselviä utopioita	Selkeitä ja johdonmukaisia
Epäloogisia kuvauksia	Sisäisesti loogisia
Saman trendin muunnelmia	Keskenään erilaisia
Epäolennaisiin yksityiskohtiin keskittyviä	Olennaisia asioita käsitteleviä
Strategiset peruskysymykset ohittavia	Strategisiin peruskysymyksiin liittyviä
Pelkkiä ajatusleikkejä tulevaisuudesta	Haastavia ja mielekkäitä kuvauksia tulevaisuudesta

Suomen matkailun tulevaisuuden tilannetta on pyritty kuvaamaan seitsemän skenaarion avulla. Skenaariot kuvaavat maailman yleistä tilannetta tulevaisuudessa vuonna 2030 ja sitä, miten ja mitkä muutokset tilaan ovat vaikuttaneet. *Leuto*-skenaario kuvaa tilannetta, jossa kehitys jatkuu odotetunmukaisena ja samanlaisena kuin vuonna 2013 (liite 5). Muita skenaarioita ovat *Aurinko*, *Halla*, *Poutapilvi*

ja *Sumu*, jotka kuvaavat matkailun tulevaisuutta erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien ja päätösten toteutuessa (liitteet 1- 4). Skenaariot *Myrsky* ja *Helle* sisältävät odottamattomia tapahtumia ja ovat ns. villi kortti –skenaarioita (liitteet 6 ja 7). Suomen matkailun tulevaisuudenkuvaa hahmotetaan skenaarioissa kuvitteellisten matkailijoiden tarinoiden avulla. Tarinat sijoittuvat Suomen matkailun neljälle suuralueelle: Helsinki ja pääkaupunkiseutu, rannikko ja saaristo, Järvi-Suomi ja Lappi. Tarinat sisältävät myös muutamia turismiin liittyviä heikkoja signaaleja. Skenaariot on muodostettu skenaariotyöpajan pohjalta, jossa käytettiin menetelmänä kahden muuttujan perusteella tehtävää nelikenttäanalyysia. Nämä muuttujat olivat talous ja asenne teknologiaa kohtaan. Nelikenttäanalyysin ääripäksi muodoistuivat teknologiavastaisuus ja teknologia myönteisyys sekä kestävä talous ja kestämatön talous. (TEM 2014, 24.)



Kuvio 8. Suomen matkailun skenaariot vuonna 2030 (TEM 2014, 24).

Todennäköistä on, että yksikään edellä mainituista skenaarioista ei toteudu sellaisenaan. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta todennäköisesti Suomen matkailun tilanne vuonna 2030 on yhdistelmä eri skenaarioita. Skenaarioiden merkitys matkailualan tulevaisuutta hahmotettaessa on suuri. Matkailutoimialan yritykset voivat hyödyntää skenaarioita monella tavalla. Skenaariot auttavat yrittäjiä pohtimaan sitä, miten maailma tulee muuttumaan ja miten muutoksiin voidaan

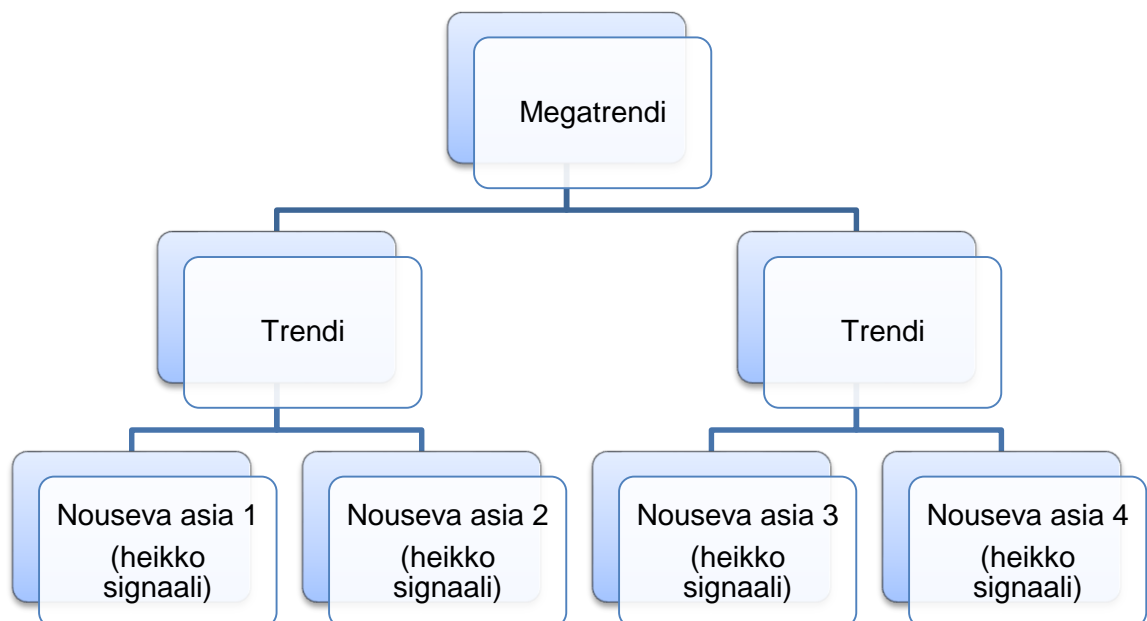
varautua. Ne antavat toimijoille mahdollisuuden kehittää uudenlaisia tuotteita, jotka vastaisivat mahdollisimman hyvin tulevaisuuden kuluttajien tarpeita. (TEM 2014, 43.)

3.4.2 Megatrendit ja trendit

Naisbitt (1990) määrittelee megatrendin seuraavasti:

”Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuotta tai pidempään.”

Megatrendit ovat laajalle levinneitä muutoksia, jotka muodostuvat erilaisista trendeistä. Trendit puolestaan koostuvat erilaisista nousevista asioista, joita voidaan huomata seuraamalla heikkoja signaaleja. Kuvio 9 hahmottaa, miten megatrendit, trendit ja nousevat asiat liittyvät toisiinsa. (Hiltunen 2012, 76).



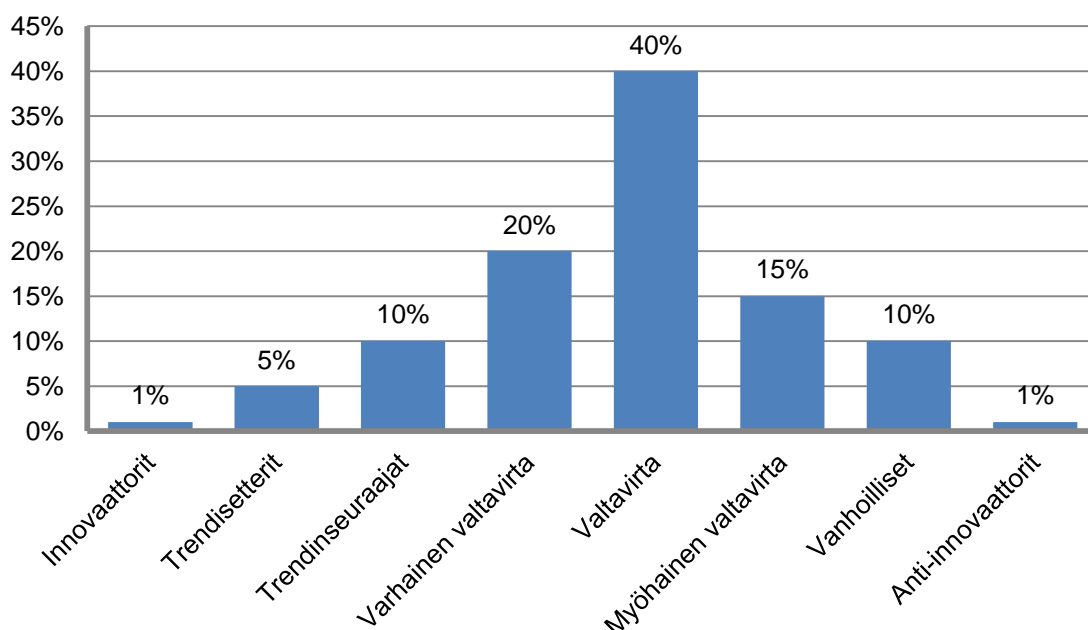
Kuvio 9. Megatrendin muodostuminen (Hiltunen 2012, 76).

Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä. Tällä hetkellä vaikuttavien megatrendien avulla voidaan varovasti ennustaa myös tulevaisuutta, koska ne ovat pitkäkestoisia. Megatrendejä tarkkailtaessa on syytä kuitenkin muistaa, että ne eivät ole pysyviä. Ne todennäköisesti muuttuvat ja vaimenevat ajan mittaan. Tulevaisuuden hahmottamisessa tärkeintä ei ole määrittää jonkin trendin tai megatrendin pysyvyyttä vaan sitä, milloin trendi kääntyy nousuun tai alkaa vaimentua. Eri tahot tuottavat tietoa megatrendeistä, joita yritykset voivat käyttää hyväkseen liiketoiminnassaan. Yritysten on otettava huomioon megatrendit strategisessa suunnittelussaan ja muussa toiminnassa. Hiltunen (2012) nostaa esille yhdeksän megatrendiä, joiden olemassaoloa erilaiset tutkimukset tukevat. Nämä megatrendit ovat: *väestön ikääntyminen, väestön kasvu, kaupungistuminen, raaka-aineiden vähentyminen (erityisesti vesi), ilmastonmuutos, teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen, väestön vaurastuminen ja kulutuksen kasvu*. (Hiltunen 2012, 79-92.)

Trendeistä puhuttaessa suurimmalle osalle tulee mieleen muotimaailman trendit. Trendit ovat kuitenkin pääasiassa pidempi kestoisia ja laajempia yhteiskunnallisia suuntauksia. Hiltunen (2012) määrittelee trendin seuraavasti:

”Trendi kertoo lähimenneisyydestä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin.”

Trendit ovat vaikutukseltaan ja kestoltaan lyhytaikaisempia kuin megatrendit. Trendit syntyminen vaatii, että joku ajattelee asioita toisin ja ryhtyy toimimaan eri tavalla kuin muut. Trendin syntyyn vaaditaan jokin innovaatio, joka lähtee yleistymään ihmisten myötävaikutuksesta. Tulevia trendejä voi havaita seuraalla heikkoja signaaleja, jotka saattavat kertoa tulevaisuuden muutoksista. Trendit eivät kuitenkaan saavuta koko väestöryhmää vaan trendi omaksutaan eri tavalla eri väestöryhmissä. (Hiltunen 2012, 99.) Kuvio 10 hahmottaa, miten trendit leviävät eri ihmisryhmissä.



Kuvio 10. Trendien leviäminen väestöryhmissä ja niiden prosenttiosuus väestöstä (Hiltunen 2012, 101).

3.4.3 Heikot signaalit ja nousevat ilmiöt

Hiltunen (2012) määrittelee heikot signaalit ja nousevat ilmiöt seuraavasti:

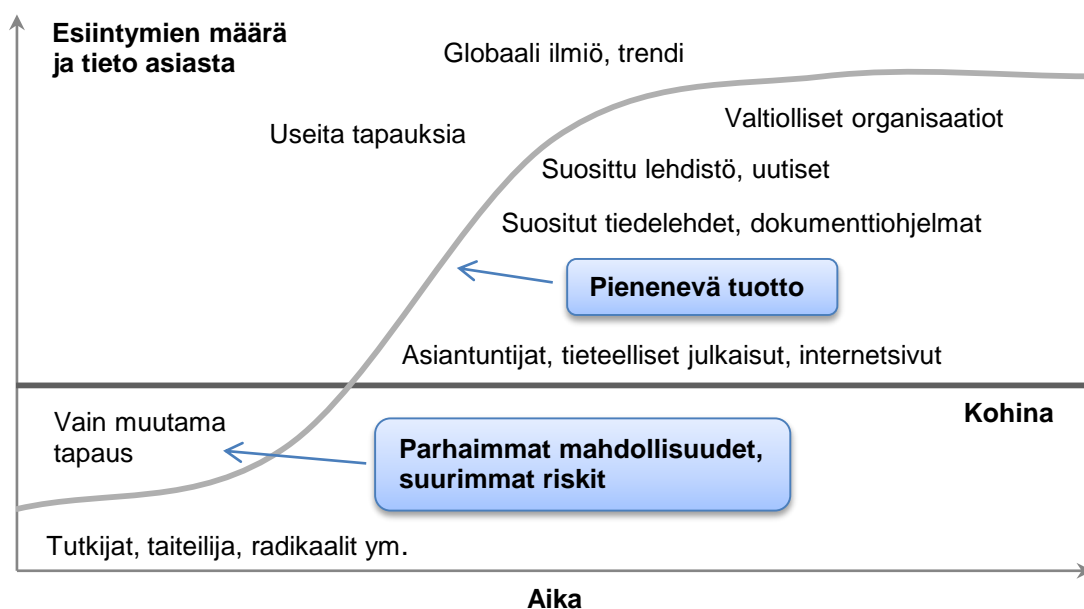
”Heikot signaalit ovat merkkejä nousevista muutoksista, joista voi tulevaisuudessa tulla jotain suurta – tai sitten ei.”

”Heikot signaalit ovat yrityksen sisäisiä tai ulkoisia varoitusmerkkejä, tapahtumia ja kehityssuuntia, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden vaikutuksia voidaan määrittää (Hiltunen 2012, Ansoff 1982, 111 mukaan)”.

Uudet ja kysymyksiä herättävät asiat ovat usein heikkoja signaaleja. Asiat itsessään eivät voi olla heikkoja signaaleja, vaan merkit niistä ovat aitoja heikkoja signaaleja. Hiltunen (2012) käyttää heikoista signaaleista nimitystä tulevaisuusmerkki. Tulevaisuusmerkki sisältää kolme osaa. Nämä osat ovat uusi asia, merkit eli signaalit ja signaalin vastaanottajan eli havainnoitsija tulkinta siitä, miten asia mahdollisesti vaikuttaa tulevaisuuteen. Tulevaisuusmerkin vahvuutta ja todennäköistä suuntaa voidaan arvioida edellisten osien ilmestymisien ja määrällisten

esiintymisten avulla. Tulevaisuusmerkin tarkoitus on yksinkertaisesti havainnollistaa tulevaisuuden muutosta. (Hiltunen 2012, 108-118.)

Heikkoja signaaleja tulisi pyrkiä hyödyntämään organisaatioissa paremmin. Heikkoja signaaleja saatetaan kerätä aktiivisesti, mutta niitä ei analysoida. Systemaattinen heikkojen signaalien havainnointi ja kerääminen voivat luoda yritykselle kilpailuetua. Nousevia ilmiötä voidaan huomata erittäin aikaisin, jos heikkoja signaaleja kerätään yhteen yhteen ja luodaan kokonaisvaltaisempi käsitys asiasta. Voidaan jopa löytää nousevia trendejä muita organisaatioita aikaisemmin. (Hiltunen 2012, 129.)



Kuvio 11. Miten heikosta signaalista tulee trendi? Mukailtu Majaveden (2010) kuvasta.

3.4.4 Villit kortit

Villit kortit ovat nopeasti tapahtuvia yllättäviä muutoksia, joihin on vaikea varautua. Villit kortit tapahtuessaan vaikuttavat merkittävästi koko yhteiskuntaan. Nämä yllättävät tapahtumat voivat vaikuttaa globaalisti tai lokaalisti. Villeistä korteista ja katastrofeista voidaan huomata heikkoja signaaleja ennen kuin asia tapahtuu. Nämä kyseiset tapahtumat saattavat muuttaa kehityksen suuntaa erittäin

paljon. Organisaatioissa on pyrittävä aktiivisesti varautumaan mahdollisiin villien korttien aiheuttamiin seurauksiin. Villit kortit voivat tapahtua erilaisilla todennäköisyyksillä. Esimerkiksi terrori-iskujen todennäköisyys Euroopaassa on kasvanut. Mitä todennäköisempi villin kortin toteutuminen on sitä tehokkaammin siihen tulisi varautua. Nopeasti tapahtuviin muutoksiin ei pysty vaikuttamaan, mutta niihin voi aina varautua. (Hiltunen 2012, 138-176.)

Villejä kortteja voidaan luokitella niiden vaikutusalueen mukaisesti. Globaalisti vaikuttavia tapahtumia on esimerkiksi tulivuorenpurkaus, tsunami, pandemia, tietoliikenneongelmat ja sota tai terrori-iskut. Kansallisella tai paikallisella tasolla vaikuttavia tapahtumia ovat tulva, myrsky ja juomaveden pilaantuminen tms. Yritys- ja organisaatiotasolla luonnon aiheuttamia villejä kortteja voi olla esimerkiksi myrskystä johtuva sähkökatkos tai tietoliikenneongelmat. Organisaatiossa voi tapahtua myös ihmisten aiheuttamia yllättäviä tapahtumia, kuten avainhenkilön loukkaantuminen, tietoverkon hakkerointi ja tuotteesta löytynyt vakava vika, josta seuraa tuotteiden kysynnän yllättävä lasku. Yksilötasolla henkilön kohdistunut yllättävä tapahtuma voi olla esimerkiksi liukastuminen, ryöstön uhriksi joutuminen tai lottovoitto. (Hiltunen 2012, 147).

3.5 Matkailun trendit ja megatrendit

Trendit vaihtuvat usein nopealla tahdilla. Matkailualan toimijoiden on kyettävä poimimaan ne trendit eli megatrendit, jotka kestävät pidempää. Näin voidaan vähentää virhearvioiden ja -investointien sekä niistä seuraavien riskien realisoitumista. Onko aina tarvetta seurata trendejä? Mitä, jos hotelli tai hostelli on aina lähes täynnä ja liiketoiminta on kannattavaa? Tulevaisuuteen on silti varauduttava ennakoimalla. Vaikka yritys olisi menestynyt pitkään samalla strategialla, ei se takaa menestystä tulevaisuudessa. Jokin yllättävä tekijä saattaa vaikuttaa suuresti kysyntään. Yrityksen tulevaisuus on sitä huonompi, mitä vähemmän muutoksiin on varauduttu.

Jakamistaloudesta on tullut sekä haaste että mahdollisuus matkailualalle. Suuret alan yritykset, kuten Airbnb ja Uber tarjoavat asiakkailleen yksityisiä palveluita

edulliseen hintaan. Näiden yritysten toiminnalla on suuri vaikutus koko matkailuun. ”Parahotellien” eli yksityismajoitusten markkinaosuus kattaa lähitulevaisuudessa jo 40 prosenttia koko majoitustarjonnasta. Yksityismajoituksen haasteena on se, miten erilaiset lait, määräykset, verot ja työvoima vaikuttavat toimintaan. (ITB 2014, 26-28.)

Teknologialla tulee olemaan suuri merkitys tulevaisuuden hotellihuoneiden kehityksessä. Kolme suurinta mahdollista muutosta ovat automaattiset sisäänkirjautumiset, yksilöllisten huoneiden vapaa valinta ja yksilölliset energiansäästöratkaisut, joissa asiakas voi itse määritellä eri teemojen mukaisesti valaistusta ja näin säästää energiaa. Kauempana tulevaisuudessa asiakas voi mahdollisesti käyttää puheohjeita huoneen lämmön ja valaistuksen säätelyyn. Lisäksi saattaa olla mahdollista suunnitella oma huone valitsemalla esimerkiksi itselleen sopivan vuodetyypin, kylpyhuoneen ilmeen ja kuvat seinäkokoiselle näytölle. Tulevaisuudessa voidaan majoitus hinnoitella ”pay-per-use” menetelmällä, jossa asiakas maksaa vain käytön mukaisesti. Robotteja voidaan myös käyttää tekemään yksinkertaisia tehtäviä. Teknologialla tulee olemaan dramaattinen vaikutus matkailuun. Tämä mahdollistaa yhä enemmän yksilöityjen palveluiden tarjoamista asiakkaille. (ITB 2014, 30.)

Maailmassa muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja globaali riippuvuus toisista kasvaa jatkuvasti. Maailmanlaajuiset ilmiöt, megatrendit ja tapahtumat vaikuttavat myös Suomeen. Ennakoitaessa matkailun tulevasuutta on syytä pohtia, tapahtuvatko asiat ennakkoinnin mukaisesti. Esimerkiksi ilmastonmuutos on jo todettu asia, mutta se, miten ihmiset reagoivat siihen ja mukauttavat toimintaansa sen mukaisesti, on vielä hämärän peitossa. Tiedetään myös, että ikäihmisten määrä kasvaa jatkuvasti ja aktiivinen elämäntapa kestää yhä pidempään. Heidän halu matkailla eli matkustusaktiivisuus on kuitenkin vielä epävarmaa. Matkailuun vaikuttavat poliittiset, yhteiskunnalliset, teknologiset ja ympäristölliset tekijät. Matkailun megatrendejä voidaan luokitella ja tarkastella PESTE- analyysin (political, economical, social, technological and environmental) avulla. Analyysin vahvuus on matkailuun vaikuttavien tekijöiden tarkastelussa eri näkökulmista (taulukko 7). (TEM 2014, 19.)

Taulukko 7. Megatrendien vaikutus matkailuun (TEM 2014, 19).

Näkökulma	Megatrendit	Vaikutus kuluttajakäyttämiseen	Vaikutus kansainväliseen matkailuun	Vaikutus Suomen matkailualaan
Poliittinen	Globalisaatio Turvattomuus Pohjoisten alueiden merkitys	Yksilön rooli päätöksenteossa Kuluttaminen globaalisti Matkakohteen turvallisuuden arviointi Yksilön tunnistettavuus	Markkinoiden liikkuvuus ja rajoitusten poisto Kilpailu työvoimasta kasvaa Matkailu ja suvaitsevaisuuden kasvu Kohteiden turvallisuusmielikuivat, imago ja toimenpiteet EU:n rooli matkailutoiminnassa Pohjoisten alueiden vetovoiman kasvu	Työntekijöiden koulutus, osaamisen ja liikkuvuuden esteet / mahdollisuudet Kilpailukyyn turvaaminen Suomi osa globaalia kokonaisuutta Kuluttajasuoja, Läpinäkyvyys yritysten toiminnassa Turvallisuussuunnittelu; yritykset ja kansallinen taso Viisumivapauskokeilut Yhteistyön merkitys kehittämisessä korostuu Arktinen matkailuosaaminen kehittyy
Taloudellinen	Vaurauden jakaantuminen Taloudellinen epävarmuus	Uudet kuluttajaryhmät ja lisää maksukykyisiä asiakkaita Epävarmuuden heijastuminen kuluttamiseen Muutokset kuluttamisessa; enemmän vähemmällä	Matkailun lähtöalueiden painopiste muuttuu Pohjoisen vauraus Taloudellinen painopiste lännestä itään, BRICSmaat Uusi keskiluokka Talouden heilahtelu ja syklien nopeutuminen Kuluttajien ominaispiirteet ja tarpeet Afrikka lähtö- ja kohdealueena Lyhytmatkat	Uusien kuluttajaryhmien huomioiminen tuotteistamisessa, valinnat Hintakilpailukyyn säilyttäminen Venäläiset asiakkaat
Yhteiskunnallinen	Työelämän muutokset Ikääntyminen Arvomaailman muutos	Sosiaalinen, yhteisöllinen ja halpa vieraanvaraisuus Yksilöllisyys, DIY Työn ja vapaa-ajan rytmin vaihtelut tekevät kuluttajan käytöksestä ennakoimattomaa	Esteettömyyden merkitys Suvaitsevaisuus Uudet asiakasryhmät Usean sukupolven yhteiset matkat Seniorimatkailu Naisten matkailu Muslimimatkailijat	Eläkeläiset; matkailuyrittäjiä vai matkailijoita Suomen imago; eettinen, suvaitsevaisuus ja turvallinen matkakohde Etätönn mahdollisuudet Laajentunut perhekäsitys; uudet majoitusratkaisut Matkailun rooli hyvinvointivaltion kehittäjänä
Teknologinen	Ympäristö-tekniologia + bio Tietotekniikka Robotiikka	Sähköisten myynti- ja markkinointikanavien käyttö Kokemusten reaaliaikainen jakaminen Y-sukupolvi aktiivisena toimijana	Uudet energiaratkaisut ja energiasäästö Biopolttoaineet Automatisoituminen Matkailun ja kohteiden sähköinen saavutettavuus Laajennettu todellisuus tuotteissa Uudet liikennematkat, liikkuminen helpottuu	Päästöjen rajoitus ja kalustousinnat Suomen ja suomalaisten tuotteiden oltava entistä paremmin näkyvillä verkossa Teknologian hyödyntäminen tuotekehityksessä Haasteet asiakaspalvelussa; verkko vs. face-to-face
Ympäristöllinen	Ilmastonmuutos Luonnon resurssien niukkeneminen Pohjoisten alueiden merkitys	Kuluttajat ympäristötietoisia Yritysten vastuu ohjata kuluttajia kestäviin valintoihin Paikallisten ja kausituotteiden suosiminen Lakien ja säädösten vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen	Matkailualueiden painopisteiden muutos Luonnonkatastrofit uhka lähtö- ja kohdealueille Energian kallistuminen ja hintojen nousu (esim. lentoliikenne) Uudet kulkureitit pohjoisilla alueilla Lähimatkailun arvostuksen nousu	Ympäristösertifikaatit ja tuotteiden läpinäkyvyys Kotimaan matkailun asema säilyy Puhtaan ruuan, veden ja ilman tuotteistaminen Suomi houkutteleva matkakohde lumivarmuuden takia Ympäristötietoinen kehittäminen Pohjoisen lumivarmuus Jokamiehenoikeuksien hyödyntäminen kaupallisessa toiminnassa

Matkailualalla menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään vallalla olevat trendit sopeuttamalla omaa toimintaansa niiden mukaisesti. Kaikki trendit eivät kuitenkaan sovi kaikkeen matkailuliiketoimintaan. Haasteena onkin löytää toimintaan sopivat trendit ja asiakassegmentit. Haasteena saattaa olla myös liiallinen erikoistuminen. Liian kapean asiakassegmentin valinta on riski. Mitä, jos kapean asiakassegmentin ostoskäyttäytyminen muuttuu, koska trendi tai jokin muu tekijä muuttui. Toisaalta, pitkälle erikoistuneet yritykset saattavat olla erittäin menestyneitä ja tuottoisia. Tämä johtuu siitä, että kilpailua ei kyseisellä segmentillä ole paljoa ja esimerkiksi hinnat voidaan näin määrittää korkeammaksi. Matkailuyrityksen strategian laatimisessa yksi suurimmista kysymyksistä on, miten valita oikea asiakassegmentti ja erikoistuminen.

3.5.1 Luontomatkailu, ekoturismi ja kestävä kehitys

Luonnon merkitys Suomen matkailussa on merkittävä ja tärkeä. Luontomatkailu herättää laajalti kiinnostusta matkailijoissa ja on nopeasti kasvava matkailun muoto. Pelkän luontomatkailun tarkastelu osana kokonaismatkailua on kuitenkin haastavaa. Usein niin sanotut luontomatkailijat käyttävät samoja palveluita kuin tavallisetkin matkailijat. Ilmiön hahmottamisen vaikeus johtuu myös luontomatkailun käsitteiden ja niiden merkitysten epäselvyyksistä. Luontomatkailun alueellisia taloudellisia vaikutuksia tai sen tuottaman ekologisen jalanjäljen suuruutta on vaikea arvioida, koska ei ole selvää, mitä luontomatkailu tarkoittaa. (Saarinen 2005.)

Luontomatkailua on määritelty monilla eri tavoilla. Seuraavassa joitakin luontomatkailun määritelmiä:

Luontomatkailu on matkailua, jonka tarkoitus on nauttia luonnosta ja villieläimistä (Goodwin 1996, 287).

Luontomatkailulla tarkoitetaan sellaista matkailua, joka sisältää luontoelämyksiä, se on luonnossa tapahtuvaa ja kestävää. Luontomatkailu sisältää myös lihasvoimin liikkumista. (Borg 1999, 110.)

Luontomatkailulla tarkoitetaan yleistetysti ja yksinkertaisesti määriteltynä matkailua, joka oleellisesti perustuu luontoon ja sen vetovoimaan (Saarinen 1999, 95).

Luontomatkailussa matkakohteiden luonto toimii pääasiallisena matkailun vetovoimatekijänä (Järviluoma 1999, 99).

Luontomatkailu käsittää suuren määrän erilaisia luontomatkailun muotoja. Luontomatkailuun läheisesti liittyviä matkailun muotoja ovat luonnonvarainen luonto- ja villieläinturismi, ekoturismi, seikkailu- ja elämysmatkat sekä kulttuurimatkailu. Tietty matkailun muodot ovat kuitenkin enemmän liitoksissa toisiinsa. ACE (Adventure tourism, Cultural tourism, Ecotourism) matkailu on matkailun muoto, jossa yhdistyy seikkailu-/ elämys-, kulttuuri- ja ekoturismi. Näitä edellä mainittuja turismin muotoja yhdistää luontoon olennaisesti liittyvä palveluliiketoiminta. ACE matkailun palveluntarjoajat tuovat esille sopivassa suhteessa jokaista osa-aluetta omassa tarjonnassaan. Tarjonnan jakautuminen eri osa-alueiden välillä muodostuu palveluntarjoajan mahdollisuuksista toteuttaa palveluita omassa toimintaympäristössään. Matkailuyritys saattaa menettää kilpailuetua keskittyessään esimerkiksi vain tarjoamaan ekologisia palveluita. Parhaimmin matkailuyritys saavuttaa kilpailuetua luontomatkailussa yhdistämällä palveluihinsa edellä mainittuja osa-alueita ja kehittämällä niitä erikseen. (Fennell 2008, 35-37.)

Ekoturismi on luontoturismin yksi muoto, joka sisältää useita osa-alueita turismista. Ekoturismi sisältää sekä paljon ympäristöä kuormittavaa että vähemmän ympäristöä kuormittavaa matkailua. Ekopalveluiden tarjoaminen on kilpailuetu, jonka voi sisällyttää eri luontomatkailupalveluihin. (Fennell 2008, 45.) Ekoturismi voidaan jakaa pinnalliseen ja syvälliseen ekomatkailun muotoon. Pinnallisessa ekoturismissa luonto nähdään ihmisten tarpeiden tyydyttäjänä ja ympäristön kestävyysajattelu on hyvin vähäistä. Syvällisessä ekoturismissa ekologisuutta pidetään luontaisena arvona. Siinä pyritään pienessä mittakaavassa kehittämään yhteisöjen identiteettiä ja yhteisöjen sisäistä osallistumista. Materialismi nähdään jollaisenaan vääränä. (Fennell 2008, 19.) Ekoturismia voidaan määritellä seuraavasti:

Ekoturismi on kestävä ja luontoa mahdollisimman vähän häiritsevää matkailua, jossa pyritään myös ensisijaisesti oppimaan luonnosta. Ekomatkailua johdetaan eettisesti, jotta sillä olisi matala ja vähän luontoa kuormittava vaikutus. Ekomatkailussa otetaan huomioon paikallinen kehitys ja koordinointi sekä vaikutus paikalliseen yhteisöön on positiivinen. (Fennell 2008, 24.)

Ekoturismin on nähty liittyvän olennaisesti kehittyviin maihin. Viime aikoina ekomatkailun palveluntarjonta on kuitenkin huomattavasti lisääntynyt myös pohjoismaissa ja se on yksi nopeimmin kehittyvä matkailun ala. Ekoturismin tavoitteena on suojella paikallista luontoa ja kulttuuria. Matkailusta saatavia tuloja käytetään paikallisen yhteisön ja luonnonsuojelun hyväksi. Ekologisuudessa on monia osa-alueita ja yritystoiminnassa ekologista ajattelua sekä johtamista voidaan hyödyntää eri toiminnoissa. Matkailualan yritys voi ottaa käyttöön erilaisia ekologisuuteen liittyviä laatujärjestelmiä. Suomessa kestävän kehitykseen ja ekomatkailuun keskittyviä organisaatioita ovat ECEAT (European Centre for Ecological and Agricultural Tourism) Suomi Ry ja Green Tourism of Finland yhteisö. Suomessa käytössä olevia kestävän kehityksen ja ekologisuuden sertifiointeja ovat:

- Laatutonni, Green Start
- Joutsenmerkki
- Green Destination Quality Net (DQN), Responsibility Destination Quality Net (DQN)
- Green Key, majoitusalan ympäristöohjelma
- Suomen luomumatkailuyhdistys ECEAT –sertifikaatti
- ISO standardit eri aloille: ISO 26000, ISO 14001, 14004, 14005, 14006
- EMAS (the Eco-Management and Audit Scheme)
- Ekokompassi
- EU kukka – EU ympäristömerkki
- Green Office on WWF
- ETIS The European Tourism Indicator System Tool kit for Sustainable Destinations. (Visit Finland. 2015b.)

Matkailutoimijoiden omia kestävän kehityksen ohjelmia ovat esimerkiksi:

- Trip Advisor Green Leaders
- Green Tourism of Finland
- Green Pearls
- Metsähallituksen kestävän luontomatkailun periaatteet
- Forum Anders Reisen. (Visit Finland. 2015c.)

Vastuullinen toimintatapa ja kestävien valintojen tekeminen asiakkaalle näkyväksi ovat matkailuyritysten tulevaisuuden kilpailutekijöitä. Matkailijoille tärkeitä ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen tekijöitä ovat vesi- ja energiatehokkuus, paikallisten tuotteiden ja palveluiden käyttö, jätehuollon organisointi, paikallinen työllistäminen, kulttuuriperinnön ja paikallisen yhteisön huomioiminen. Vastuullisen toimintatavan merkitys kasvaa jatkuvasti, vaikka vain 22 prosenttia matkailijoista päättää matkastaan kyseisten periaatteiden mukaisesti. Silti matkailun toimijoilta odotetaan kestävä kehityksen huomioimista omassa toiminnassaan. Saksalaisista matkailijoista noin 40 prosenttia katsoo tärkeäksi, että loma on ympäristöystävällinen, ekologisesti kestävä ja resursseja säästävä. (Visit Finland 2015d.)

Luontoturismi ja muut matkailun muodot ovat läheisesti toisiinsa liittyviä. Suuret hotellit pyrkivät kilpailemaan kestävällä kehityksellä ja mahdollisimman ekologisilla palveluilla. Suuret hotellit sijaitsevat kuitenkin usein asutuskeskuksissa ja siten kosketus luontoon on etäinen. Poikkeuksena tähän ovat ne hotellit, jotka sijaitsevat harvaanasutuilla alueilla. Näillä alueilla vetovoimatekijänä on jokin nähtävyys tai luonto. Esimerkiksi Lapissa useat tunturit mahdollistavat laskettelu ja siten näillä alueilla hotellitoiminta on kannattavaa. Monet luontoon liittyvät matkailupalvelut ovat kuitenkin pienten matkailuyrittäjien tarjoamia. Näitä palveluita liitetään yhä useammin hotellien tarjontaan. Luonnon vetovoima ja kestävä kehitys alkavat näkyä myös innovatiivisina ratkaisuin majoitustilojen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Pohjoismaissa innovatiivisia majoitusvaihtoehtoja ovat esimerkiksi:

- Hiilidioksidineutraali Crowne Plaza Copenhagen Towers, Tanska
- Energianeutraali loma-asunto, Tanska
- Lumilinna, Suomi
- Hotelli Kakslauttanen ja iglukylä, Suomi
- Napajäähän juuttunut laiva, Norja
- Haradsin puunlatvahotelli, Ruotsi
- Juvet Landskapshotell –maisemahotelli, Norja
- Hotel Arcticin iglut, Grönlanti

- Hotel Rangá – ympärivuotista matkailua luksusluokassa, Islanti
- Jumbo-retkeilymaja, Ruotsi (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2012, 12-15.)

3.5.2 Hyvinvointi- ja elämysmatkailu

Kinnostus hyvinvointiin ja terveyteen kasvaa jatkuvasti samalla, kun elinolosuhteet paranevat kaikkialla maailmassa. Vauraisissa ja kehittyneissä maissa terveys- ja hyvinvointipalveluiden yhteyteen on muodostunut monipuolista liiketoimintaa, koko sektorin markkinoiden arvellaan olevan kahden triljoonan suuruusluokassa globaalisti. Ihmisillä on halu ja tarve kehittää omaa hyvinvointiaan, koska arkielämä on yhä kiireisempää ja kuluttavampaa. Hyvinvointitrendiä tukee se, että väestö ikääntyy. Tämä tarkoittaa, että tarjonnan odotetaan nousevan voimakkaasti kysynnän mukaan. (TEM 2014, 68.)

Hyvinvointimatkailu on valittu yhdeksi Suomen matkailun kehityksen kärkiteemaksi. Hyvinvointituotteiden tarjonta ja näkyvyys kotimaisille sekä ulkomaisille asiakkaille on vielä heikkoa. Hyvinvointimatkailu on maailmanlaajuisesti kasvava trendi ja sillä on suuret taloudelliset vaikutukset. Suomen mahdollisuudet kohde- maana ovat hyvät luontaisten vetovoimatekijöiden ja eri alojen hyvän yhteistyön ansiosta. Suomalaiset kokevat hyvinvointimatkailun liittyvän vahvasti liikuntaan, toisin kuin muut kansainväliset matkailijat. Hyvinvointiloman päämotiivi on oman itsensä ja kuntonsa hoitaminen. Esimerkiksi saunaelämys on yksi keskeinen suomalaisen hyvinvointiloman vientituote. (Visit Finland 2014a, 3-4.) Suomen matkailun edistämiskeskus määrittelee hyvinvointimatkailun seuraavasti:

”Hyvinvointimatkailu on matkailua, joka tuottaa matkailijoille hyvää oloa vielä matkan päätyttyäkin. Hyvinvointimatkailu ei ole sairautta parantavaa eikä kuntoa korjaavaa vaan kulloistakin matkailijan terveydentilaa ylläpitävää ja edistävää sekä vireyttä elämään antavaa. Hyvinvointimatkailu tuottaa asiakkaalle yksilöllistä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, joka voi olla sekä fyysistä että psyykkistä vireyttä antavaa.” (Visit Finland 2014a, 4.)

Miksi Suomi voisi olla hyvä hyvinvointimatkailukohde? Mahdollisuudet ovat hyvät, mutta mitä haasteita kehityksessä on. Suomen hyvinvointimatkailun visio on, että

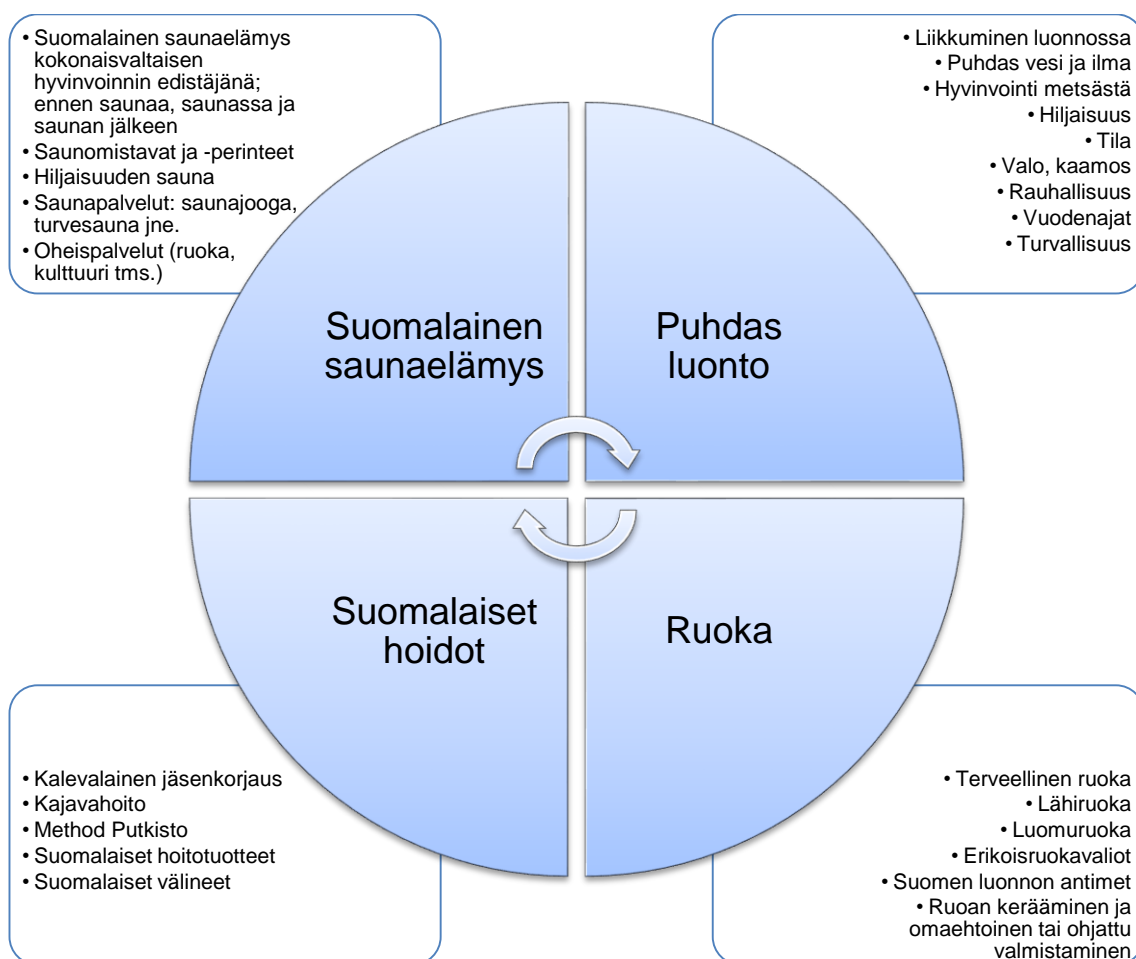
Suomi on maailman paras luonnollisen hyvinvoinnin lähde vuonna 2020. Suomen hyvinvointimatkailun missio on kansainvälisen tunnettuuden lisääminen puhtaaseen luontoon, saunaelämykseen, liikuntaan, terveelliseen ruokaan ja suomalaiseen hoito-osaamiseen perustuvan tuotteiston ja tarjonnan avulla. (Visit Finland 2014a, 8-9.)

Taulukko 8. Suomen hyvinvointimatkailun haasteet ja mahdollisuudet. (Visit Finland 2014a, 8).

Haasteet	Mahdollisuudet
Hyvinvointitarjonnan hajanaisuus ja kansainvälinen tuntemattomuus	Suomalainen saunaelämys ja saunaperinteet hyvinvoinnin edistäjänä
Suomalaisten, kansainvälisesti tunnettujen vetovoimatekijöiden, kuten saunan ja sauvakävelyn, riittämätön hyödyntäminen markkinoinnissa	Kotimaiset hoitomuodot, kuten turvehoidot, kansanparannus (jäsenkorjaus, kalanruotoakupunktuuri, kuppaus), Method Putkisto jne.
Yhtenäisen markkinointiviestin puuttuminen	Teknologinen osaaminen terveydenhoidon, kuntouttamisen ja hyvinvoinnin alalla
Asiakaskunnan ja tärkeimpien asiakasprofiilien tunteminen	Suomalainen, puhdas ja terveellinen ruoka
Oikeiden jakelukanavien löytyminen	Metsä ja sen hyvinvointivaikutukset
Heikko verkostoituminen	Luontoaktiiviteettien monipuolisuus
Toimijakenttää hämmentävä käsitteiden viidakko	Puhtaat vedet ja luonnon vesistöt
	Modernit humanistit – kohderyhmä
	Suomalaisen luonnon ja kulttuuriperinnön hyödyntäminen hyvinvointimatkailussa
	Mökkikulttuurin hyödyntäminen hyvinvoinnissa

Hyvinvointimatkailun trendiin Suomi pyrkii vastaamaan luonnollisilla vetovoimateikijöillä, joilla suomalainen hyvinvointituote pyrkii erottautumaan kansainvälisessä kilpailussa. Vetovoimatekijät voidaan jakaa neljään eri teemaan jotka ovat: saunaelämys, puhdas luonto, suomalaiset hoidot ja ruoka. Suomalainen sauna on kansainvälisesti tunnetuin matkailutuote. Suomen vahvuuksia ovat

myös puhdas luonto ja vesi sekä metsän tuomat hyvinvointia edistävät vaikutukset. Suomalaisilla hoitotuotteilla voidaan luoda lisäarvoa kansainväliselle matkailijalle. Tavallisiin hoitohin pääsee ympäri maailmaa, mutta vain Suomessa matkailija pääsee kokemaan kalevalaisen jäsenkorjauksen tai suomalaisen turvehoidon. Neljäs pääteema eli ruoka on olennainen osa matkailukokemusta. Suomessa syödään Euroopan puhtainta ruokaa Euroopan elintarviketurvallisuusviraston tutkimusten mukaan. Suomen hyvinvointimatkailun ydinviesti on ”luonnollista luksusta ja harmoniaa. (Visit Finland 2014a, 11-12.)



Kuvio 12. Suomen hyvinvointimatkailun painopistealueet. (Visit Finland 2014a, 11).

Elämyksiä etsivät turistit ovat intohimoisia matkailijoita, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä ja maksamaan autenttisista sekä jännittävistä elämyspalveluista.

Elämysmatkailu voidaan jakaa karkeasti kahteen eri aktiivilomaluokkaan: pehmeisiin ja koviin elämysmatkoihin. Elämysmatka voidaan luokitella sen sisältämän pääaktiviteetin mukaisesti. Pehmeitä aktiviteetteja ovat esimerkiksi melonta, kalastus, metsästys ja laskettelu. Kovia aktiviteettaja ovat puolestaan kiipeily ja vaellus. Extreme-lajeja harrastavat ihmiset ovat suhteellisen pieni asiakassegmentti, mutta he ovat valmiita maksamaan esimerkiksi lähes 50 000 USD Mount Everestin huipulle kiipeämisestä. Matkailijat valitsevat aktiiviloman eri syistä. Useimmin motivaationa ovat rentoutuminen, ajan viettäminen perheen kanssa, uusien paikkojen löytäminen ja tutustuminen sekä oppiminen eri kulttuureihin. (UWNTO 2014, 10-12.)

3.5.3 Seniorimatkailu

Tulevaisuuden merkittävä matkailijaryhmä on ikääntyvät ihmiset. Keskimääräinen eliniänodote nousee koko maailmassa ja parantunut terveydentila mahdollistaa aktiivisen elämäntavan ja matkustamisen yhä pidempään. Teollistuneiden ja kehittyneiden maiden seniorimatkailijat ovat yli 55 vuotiaita ja kasvava joukko. Heidän erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja niitä vastaavan tarjonnan luominen ovat avaintekijöitä tässä asiakassegmentissä menestymiselle. Seniorimatkailijat voidaan jakaa työelämässä oleviin ja niihin, jotka viettävät eläkepäiviään. Eläkkeellä olevat matkailijat ovat jo nähneet paljon maailmaa ja hakevat matkoiltaan omantyyppisiä ja uudenlaisia kokemuksia. He myös kuluttavat matkoillaan enemmän kuin keskiverto eurooppalainen. Seniorit pystyvät matkustamaan helposti sesonkiaikojen ulkopuolella. He eivät halua, että heitä kohdellaan eri tavalla kuin muita matkailijoita. Palveluissa on kuitenkin otettava huomioon heidän erityistarpeensa. (TEM 2014, 67-68.)

Seniorimatkailijat arvostavat matkakohteiden turvallisuutta, laadukkuutta, helpoutta ja esteettömyyttä. Matkailupalveluiden hinnoittelussa ei ole vielä riittävän hyvin huomioitu yksinmatkustavia ihmisiä. Tämä kohderyhmä sopii hyvin Suomen kaltaiselle maalle, koska tarjonta vastaa seniorien arvoja ja tarpeita. Yhä

useampi seniori käyttää sosiaalista mediaa, jossa he jakavat kokemuksiaan kuten nuoremmatkin ihmiset. Tämä on tärkeä ottaa huomioon matkailupalveluiden toiminnassa, koska he toimivat suosittelijoina toisilleen. Matkailupalveluiden markkinoinnissa on syytä jättää vanhusten kuvat pois mainoksista ja keskittyttävä kohderyhmän tarpeisiin. Suomalaisyrietykset voivat hyödyntää moninaisilla palveluillaan senioreiden matkustuintoa tarjoamalla käsillä tekemistä, erilaisia kursseja, hyvinvoinnin ammentamista luonnosta ja aktiivista lomaviettoa tarjoavia palveluita. (TEM 2014, 68.)

3.5.4 Majoitustoiminta

Kansojen erilaiset kulttuurit ja perinteet muokkaavat majoitustoimintaa ympäri maailman. Majoitustoiminnassa voidaan kuitenkin selkeästi erottaa suuret kansainväliset hotelliketjut, jotka täyttävät tietyt standardit ja vaatimukset. Majoitustoiminnan kilpailukentällä toimivat myös pienet perheyrietykset, jotka omalla toiminnallaan elävöittävät majoitustoimintaa ja luovat vieraanvaraisia yksilöllisiä palveluita, jotka voivat olla hyvinkin persoonallisia. Yleisesti hyväksyttyä määritelmää hotellitoiminnasta ei ole. Tunnuksomaista hotellitoiminnalle on majoitustoiminnan harjoittaminen ja ravintola-, kokous- ja elämyspalveluiden tarjoaminen. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 72.)

Pohjoismaissa on erittäin hyvä asiantuntemus energiateknologian alalla. Tämä tarjoaa matkailuyrityksille mahdollisuuden luoda ympäristöystävällisestä majoitustoiminnasta matkailun kilpailutekijän. Pohjoismaissa on jo innovatiivisesti suunniteltu rakennus, joka tuottaa enemmän energiaa kuin käyttää. Useat majoituskohdet luovat epätavalliseen arkkitehtuuriin perustuvia majoitusrakennuksia. Niissä yhdistyy pohjoismainen perinteinen muotoilu ja korkeatasoiset mukavuudet. Majoituspaikat ovat näin jo itsessään nähtävyyksiä, kuten lumi- ja jääpohjaiset sekä puissa olevat majoitustilat. (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2012, 12.)

Tulevaisuuden hotellien suunnittelussa trendejä ovat asiakkaan palveleminen teknologian avulla ja kestävyys. Energian säästäminen ja hiilijalanjäljen pienentäminen johtavat siihen, että hotellit pyrkivät kaikissa toiminnoissaan vähentämään energiankulutustaan. Huoneiden sisutuksessa keskitytään automaattiseen valonkatkaisuun ja luonnonvalon lisäämiseen. Suunnittelijat pyrkivät käyttämään paikallisia palveluita ja tuotteita, jotta ei tulisi epäekologisia pitkiä materiaalien kuljetusmatkoja. Lisäksi paikalliset tuotteet ja palvelut luovat asiakkaalle tunteen, että hän saa kokea aitoa paikallista kulttuuria ja historiaa. Teknologialla tulee olemaan suuri vaikutus tavalla tai toisella. Tällä hetkellä hotellien suunnittelussa keskeinen puheenaihe on vastaanottotiskien tarpeellisuus. Osa yrityksistä on jo poistanut vastaanottotiskit kokonaan, joka muuttaa aulojen tilankäyttöä suuresti. Vastaanoton muuttaminen teknologian avulla tapahtuvaksi sisäänkirjautumiseksi valikoi asiakaskuntaa. Osa asiakkaista toivoo henkilökohtaista ja kasvotusten tapahtuvaa palvelua. Toiset asiakkaat ovat puolestaan erittäin tyytyväisiä helppoon ja teknologian avulla tapahtuvaan sisäänkirjautumiseen. 3-D tulostus tarjoaa tulevaisuudessa myös hotelleille mahdollisuuksia, joita ei voida vielä edes kuvitella. Saattaa olla, että muutamien vuosien päästä 3-D tulostimia on jo hotellihuoneissa. Hotellien sisutusta ei enää välttämättä suunnitella muodissa olevien värien tai materiaalien perustella, vaan sisutuksessa käytetään materiaaleja ja esineitä, joihin voidaan liittää tarinankerrontaa. (Worgull 2015.)

Hotelli- ja majoitushuoneiden sisutuksessa on Duffyn (2014) mukaan odotettavissa yhdeksän muutosta. Huoneissa ei tulevaisuudessa ole enää työpöytiä, koska milleniaalit matkailijat työskentelevät mieluummin sängyssä, nojatuolilla tai muissa tiloissa. Nousevan terveys- ja hyvinvointitrendin vuoksi huoneisiin tullaan asentamaan sekä kiinteitä että irrallisia liikuntavälineitä, kuten joogamattoja, harjoituspalloja ja käsipainoja. Tarve tuoleille ja pöydille vähenee yleisesti, koska osa hotelleista ei enää tarjoa huoneisiin toimitettavia aterioita. Huoneiden sisutuksessa lisääntyy taide ja asiakkaalle annetaan mahdollisuus muuttaa huoneen ilmettä television tai mobiiliin sovelluksen avulla. Vaatekaappien tarve vähenee myös ja suuntauksena on, että vaatteet ripustetaan esillä olevaan naulakkoon. Huoneiden lattiamateriaaleina tullaan käyttämään vain kovia materiaaleja, koska

ne ovat helpompia pitää puhtaana. Kylpyammeet poistuvat kylpyhuoneista ja asiakkaille tarjotaan mieluummin tasokas suihkutila. Huoneen lämmön- ja valaistuksen säätelyyn käytetään mobiileja laitteita. Asiakkaille tarjotaan tulevaisuudessa mahdollisuus käyttää huoneeseen asennettuja laitteita videopuheluita ja livelähetystä varten. (Duffy 2014.)

3.5.5 Matkailun turvallisuus

Turvallisuushakuisuus on yksi matkailualaan vaikuttavista megatrendeistä. Kiinnostus turvallisuutta kohtaan on kasvanut viimeaikaisten matkakohteissa ja maailmalajuisesti vaikuttaneiden katastrofien, epidemioiden sekä terrori-iskujen vuoksi. Turvallisuushakuisuuden megatrendiä korostaa nopeasti tapahtuva globaali uutisvälitys. Turvallisuus on perusarvona kohonnut muita perusarvoja korkeammalle, koska varsinkin kehittyneissä kansimaissa muut perusarvot ovat jo tyydytetty. Suomi koetaan suhteellisen turvalliseksi matkakohteeksi. Mielikuvaa turvallisesta matkakohteesta tukevat vakaa yhteiskuntarakente, hyvä elintaso ja korkea teknologiaosaaminen. Turvallisuus on yksi merkittävä Suomen matkailun kilpailutekijä, jonka tulee olla yksi matkailun kehittämisen painopistealue. (Iivari 2012, 12-17.)

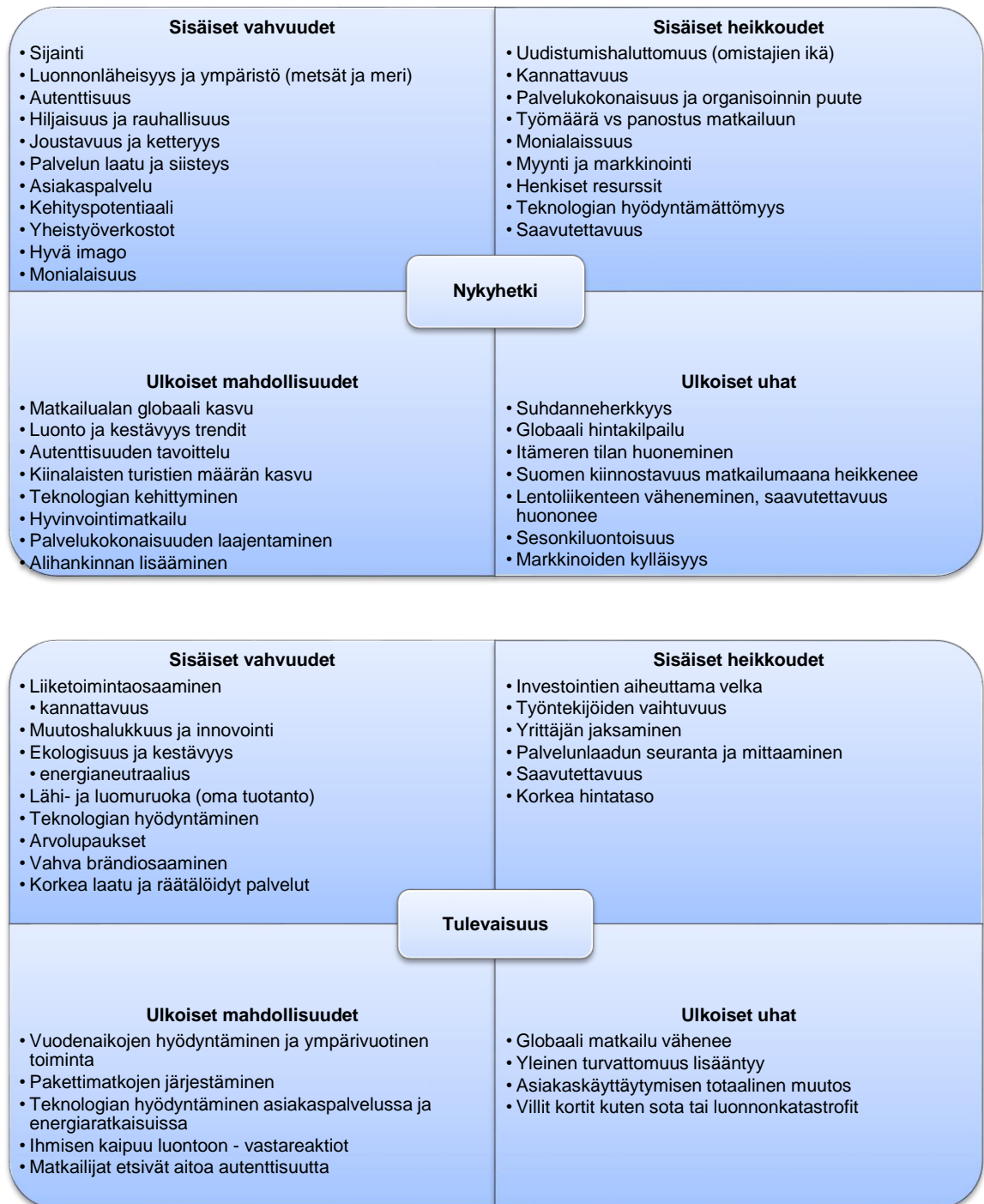
Matkailualalla olevista yrityksistä suurin osa on PK- ja mikroyrityksiä, joilla ei ole resursseja ja valmiuksia panostaa jatkuvaan koulutukseen ja turvallisuuden hallintaan. Tässä tilanteessa korostuu verkotoitumisen ja alihankitaketjujen tärkeys. Arvoketjun suurten toimijoiden valvottavuus on pitää huolta ketjun viimeisimmän ja pienimmän turvallisuusosaamisesta ja asiakirjahallinnasta. (Iivari 2012, 28.) Yritystasolla on toiminnan laajuudesta huolimatta kiinnitettävä huomioita turvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin luomiseen. Matkailualan asiakasturvallisuus muodostuu monesta tekijästä. Turvallisuus ei ole itsestään selvyyttä, vaan riskeihin ja onnettomuuksiin on varauduttava. Hyvällä varautumisella voidaan jopa estää riskin toteutuminen. Asiakas ei usein käytä sellaisia palveluita, jotka hän kokee epäturvallisiksi. On muistettava, että henkilökunnalla on vastuu yrityksen puolesta huolehtia asiakkaan turvallisuudesta. (Asunta ym. 2003, 210.)

4 CASE-YRITYKSEN STRATEGIA JA TULEVAISUUS

4.1 Yrityksen toiminnan ja nykytilan kuvaus

Case-yritys on Varsinais- Suomessa sijaitseva maaseutuyritys. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1917, jolloin päätuotantosuunta oli maatalous. Vuonna 2007 yritys aloitti maatalouden ohella matkailupalvelujen tuottamisen ja samaan aikaan valmistui uusi majoitus- ja kokousrakennus. Matkailuliiketoiminnan tarjonta perustuu majoitus-, kokous-, juhla-, ohjelma- ja ruokailupalveluihin. Matkailuliiketoiminnan osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 30 prosenttia. Tällä hetkellä yritys työllistää kahden omistajan lisäksi 1-2 työntekijää osa-aikaisesti. Nykyiset omistajat lähestyvät eläkeikää, joten yritys on murrosvaiheessa. Yrityksen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi on erittäin tärkeää, että tässä vaiheessa pyritään ennakoimaan tulevaisuuden kehitystä ja luomaan strategia, jolla tulevaisuuden haasteisiin voidaan vastata.

SWOT analyysin avulla voidaan arvioida yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin kohteena voi olla yritystoiminta kokonaisuudessaan tai jonkin palvelun kilpailukyky ja asema. SWOT analyysin tuloksesta huomataan usein, että samat tekijät voivat esiintyä nelikentän eri alueilla. Tämä johtuu siitä, että arviointi on subjektiivista, jolloin toinen voi nähdä uhatta mahdollisuuden ja toinen päinvastoin. Tekijöiden päällekkäisyys johtuu myös siitä, että samaan taulukkoon sisällytetään sekä nykyhetken että tulevaisuuden asioita. Kattavamman käsityksen yrityksen toiminnasta saa tekemällä kaksi rinnakkaista analyysiä. Nykytilan ja tulevaisuuden analysoiminen rinnakkain mahdollistaa tekijöiden vertailun ja tuo esille paremmin esimerkiksi kehitettäviä asioita. Analyysin tuloksesta voidaan päätellä, mitä vahvuuksia voidaan hyödyntää parhaiten ja mihin muihin asioihin tulisi kiinnittää huomioita. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217-218.)



Kuvio 13. Case-yrityksen nykyhetken ja tulevaisuuden SWOT –analyysit.

Case-yrityksen nykyhetken SWOT-analyysia verrattaessa Suomen matkailusta tehtyyn analyysiin voidaan huomata, että yhtäläisyyksiä on useamassa kohdassa. Vahvuuksissa yhtäläisyyksiä ovat luontoon liittyvät tekijät, vastakohta massamatkailulle, paikallisuus ja hiljaisuus. Suomen matkailun heikkouksissa

saavutettavuus, sähköisen liiketoiminnan hyödyntäminen, myynti, tuotetarjonnan löydettävyys, kannattavuus, hintataso, sesonkityö ja työvoiman osaaminen ovat yhteneväisiä case-yrityksen heikkouksien kanssa. Mahdollisuuksia pohdittaessa yhteneväisyyksiä ovat arvot, luonto- ja hyvinvointimatkailu, teknologiaosaaminen, näkyvyyden parantaminen, ekologiset ratkaisut ja räätälöidyt palvelut. Uhkana sekä Suomen että case-yrityksen analyyseissä toistuvat itämeren tilan huononeminen, taantumet, hintakilpailukyvyn lasku ja yleisen turvallisuuden heikkeneminen.

Verrattaessa maaseutuyrityksen nykytilasta ja tulevaisuudesta tehtyjä analyyseja voidaan todeta, että nykyhetkessä olevat vahvuudet pitäisi pyrkiä säilyttämään ja tulevaisuuden vahvuuksia tulisi tavoitella. Tämä tarkoittaa sitä, että vahvuuksien määrä melkein kaksinkertaistuisi tulevaisuudessa. Tulevaisuuden vahvuudet vastaisivat hyvin odotettavissa olevia trendejä, kuten ekologisuus, eettisyys, energiatehokkuus, autenttisuus, luonnon arvostus hyvinvoinnin lähteenä, puhkaus, teknologian hyödyntäminen ja korkean laadun arvostaminen. Nykyhetken sisäisiin heikkouksiin tulisi kiinnittää huomiota ja pyrkiä muuttamaan heikkouksista vahvuuksia. Matkailualan yleinen kannattamattomuus näkyy etenkin pienissä yrityksissä investointien vähentymisenä. Globaali kilpailu on tavoittanut myös Suomen matkailuyritykset ja kilpailussa menestyminen vaatii erittäin ammattitaitoisia työntekijöitä ja monipuolista osaamista yrityksiltä. Matkailutuotteiden ja -palveluiden on vastattava kansainvälistä tasoa ja matkailuyrittämisestä on tullut yhä ammattimaisempaa.

4.2 Organisaation valmiusanalyysi

Valmiusanalyysin tarkoitus on arvioida ja kartoittaa yrityksen edellytyksiä toimia erilaisissa tilanteissa. Yrityksen valmiuksilla on erittäin ratkaiseva merkitys strategian toteuttamisessa. Analyysissa organisaation nykyhetken valmiudet ja suoritustaso arvioidaan jollakin asteikolla ja toisella asteikolla määritetään osa-alueiden tärkeys valitun strategian toteuttamisessa. Valmiusanalyysin voivat suorittaa organisaation johtohenkilöt tai koko organisaatio. Analyysin tavoite on selvittää,

mitkä 2-3 osa-aluetta vaativat lisäpanostuksia ja kehittämistä. Analyysin avulla saadaan myös selville, mitkä toiminnot ovat vähemmän tärkeitä ja mitkä osa-alueet ovat jo riittävällä tasolla. (Lindroos & Lohivesi 2006, 235.)

Taulukko 9. Case-yrityksen valmiusanalyysi Lindroosin & Lohiveden (2006) mallin mukaisesti.

Yrityksen valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0-10	Tärkeys 1-5
Tahto	Henkilökuntamme on motivoitunutta, osavaa ja sitoutunutta	5	5
Nopeus	Osaamme viedä läpi tärkeitä muutoksia nopeasti	7	4
Kulttuuri ja identiteetti	Asiakkaillamme on henkilöstöstämme positiivinen ja yhtenäinen kuva ja kokemus	8	4
Vastuunkanto	Henkilöstömme on valmis ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	7	3
Yhteistyökyky	Teemme tarvittaessa yhteistyötä yli rajojen varmistaaksemme tehokkaan toiminnan	8	3
Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan sellaisia uusia asioita, joilla on merkitystä toimintamme ja tavoitteidemme kannalta	9	4
Asiakaskontaktit	Meillä on kestävät ja molemmin puolin luottettavat suhteet keskeisten asiakkaiden kanssa	8	4
Strateginen yhtenäisyys	Olemme hyviä kiteyttämään ja toteuttamaan strategisen näkemyksemme	4	4
Innovatiivisuus	Kykenemme uudistumaan sekä sisällöllisesti että toimintaprosessiemme suhteen hyvin	4	5
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita	3	5

Case-yrityksen valmiusanalyysi nostaa esille muutaman tärkeän kehityskohteen. Ensinnäkin henkilökunnan motivoituneisuus, osaaminen ja sitoutuneisuus ovat osittain erittäin hyvällä tasolla. Henkilökunta on erittäin sitoutunutta, mutta motivaatio ja matkailualan osaaminen ovat selviä kehittämisen kohteita. Motivaation matala taso johtuu liian suuresta työmäärästä ja työn palkitsevuuden puutteesta. Matkailualan osaaminen perustuu käytännössä opittuihin taitoihin ja hyväksi todettuihin käytäntöihin. Tulevaiuudessa yrityksen on keskityttävä työmäärän vähentämiseen ja henkilökunnan kouluttamiseen. Tärkeiden muutosten läpiviemi-

nen yrityksessä on riittävällä tasolla. Nykyisellä tasolla pienemmät muutokset toteutetaan erittäin nopealla aikataululla. Suurempia muutoksia yrityksessä on siirretty tulevaisuuteen, koska pian eläkkelle jäävät omistajat eivät ole enää valmiita paljon resursseja sitoviin muutoksiin. Innovatiivisuuteen sisältyvä sisällöllinen uudistuminen saa matalan arvion pääasiassa edellä mainituista syistä. Kustannustehokkuus on yksi tärkeimmistä kehityksen kohteista. Yrityksen kustannustehokkuuden heikkous johtuu pääasiassa tiedon puutteesta ja asian tärkeyden tiedostamattomuudesta. Yrityksellä ei ole nykytilanteessa visiota ja strategiaa. Tästä johtuen arvio strategisesta osa-alueesta on heikko. Analyysin pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että moni osa-alue on asian tärkeyteen verraten riittävän hyvällä tasolla.

4.3 Uusi strategia

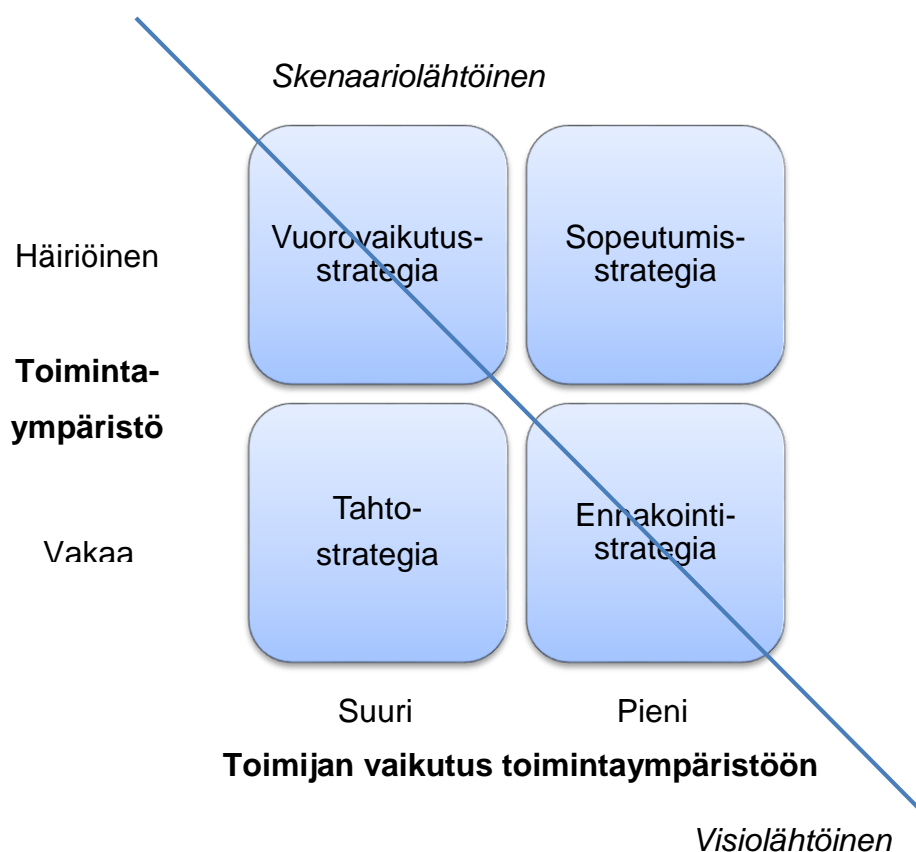
Case-yritys on murrosvaiheessa, jossa omistuspohja on muuttumassa lähitulevaisuudessa ja yritykselle on luotava missio, visio ja strategia. Nykytilanteessa yrityksellä ei ole varsinaista strategiaa tai visiota. Yrityksen olemassaolo on perustunut pitkälti omistajien toimeentulon tuomiseen, perinteiden jatkamiseen ja totuttuun elämäntapaan sekä -arvoihin. Muutosvaiheessa on myös strategian ohella valittava, mikä on yrityksen tulevaisuuden ansaitalogiikka ja liiketoimintamalli. Nykyinen maatalouden ohella toimiva matkailuliiketoiminta vaatii lisäpanostuksia ja toisaalta myös maatalouden kehittämisen tulisi olla toiminnan keskiössä. Yritys on tilanteessa, jossa kaikkia liiketoimintoja tulisi kehittää tai toisaalta osa tuotannosta lopettaa. Maatalouden ja matkailun yhdistäminen tuo kilpailuetua monella tavalla ja toiminnot tukevat toisiaan monella osa-alueella.

Tärkeä osa uuden strategian luomista on ennakoiminen. Suomen matkailua edistävä Visit Finland on luonut seitsemän skenaariota (*Leuto*, *Aurinko*, *Poutapilvi*, *Halla*, *Sumu*, *Myrsky* ja *Helle*) Suomen matkailun tulevaisuudesta (liitteet 1-7). Case-yrityksen tulevaisuutta arvioitaessa edellä mainitut skenaariot ovat tärkeä työkalu. Yrityksen strategia pohjautuu *Leuto* -skenaarioon (liite 5), jossa nykyinen kehitys jatkuu odotetunmukaisena. Tämä skenaario valikoitui strategian luomisen

perustaksi, koska se on todennäköisin kehityssuunta. Yrityksen on osattava varautua vaihtoehtoisten skenaarioiden toteutumiseen, koska yksikään skenaario ei todennäköisesti toteudu juuri ennakoitun mukaisena. Tulevaisuus on todennäköisesti jokin edellisten skenaarioiden yhdistelmä.

Yrityksen strategian perustana on näkemys tulevaisuudesta. Tulevaisuusjohtoinen strategia rakentuu tulevaisuuskuvista, oletamuksista ja odotuksista. Se, miten paljon yrityksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaympäristöönsä vaikuttaa tulevaisuuslähtöisen strategia valintaan. Tähän vaikuttavat myös toimintaympäristön vakaus ja ennustettavuus. Toimintaympäristön ollessa suhteellisen vakaa ja toimijalla on melko suuri mahdollisuus vaikuttaa ympäristöön, tällöin visiolähtöisen strategian luominen on luontevaa. Visioon perustuvassa strategiassa keskitytään yrityksen tavoitteiden ja strategioiden työstämiseen tietyssä kilpailu- ja toimintaympäristössä. Visiojohtoisen strategian luomisessa toimintaympäristön painoarvo ei ole niin suuri kuin skenaariojohteisessa strategiassa. (Tervonen 2003, 139-140.)

Häiriöisessä toimintaympäristössä, jossa toimijalla on suhteellisen pieni vaikutusvalta ympäristöön, saattaa skenaariolähtöinen strategia olla parempi ratkaisu. Skenaariopainoitteisissa strategioissa erilaiset sopeutumisstrategiat voivat olla parempia. Skenaariotyöskentelyllä saadaan kattava analyysi toimintaympäristössä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. Sopeutumisstrategiassa on näin vaihtoehtoja, joiden avulla voidaan määrittää visio. Tässä strategiassa keskiöön nousee yrityksen sopeutumis- ja reagointikyky. Toimintaympäristön analyysin perustuvassa strategiassa hahmotellaan ensin tulevaisuuden näkymiä ja visio laaditaan vasta vaihtoehtojen vertailun jälkeen. Strategian laatimisessa on paljon epäselviä asetelmia, jolloin ei ole suositeltavaa lähestyä strategian luomista vain yhdestä näkökulmasta. (Tervonen 2003, 140.)



Kuvio 14. Visio- ja skenaariolähtöiset strategioiden suhde toimintaympäristöön. (Tervonen 2003, 141).

Matkailun globaali toimintaympäristö on suhteellisen vakaa. Toimintaympäristössä voi tapahtua hetkellisiä suuriakin vaihteluita, mutta tilanne usein normalisoituu lyhyen ajan kuluessa. Esimerkiksi Pariisin terrori-isku on todennäköisesti vaikuttanut kyseisen alueen matkailun kysyntään negatiivisesti. Odotettavissa on kuitenkin, että lyhyen ajan sisällä tilanne palaa normaaliksi. Matkailuala ja turismi ovat murroksessa, mutta alaan vaikuttavia suuria muutoksia ei ole näkyssä lähitulevaisuudessa. Globaali turismi kasvaa tasaisesti ja odotettavissa on, että kasvu jopa lähtee nousuun lähitulevaisuudessa. Case-yrityksen asiakaskunta muodostuu kansainvälisistä ja kotimaisista matkailijoista. Yrityksen matkailuliiketoiminnan kasvua ajatellen on ajatukset suunnattava kuitenkin ulkomaisten asiakasmäärien kasvattamiseen. Case-yrityksen vaikutusmahdollisuudet toimintaympäristöön ovat todella pienet, joten on tärkeää pystyä ennakoimaan tulevaisuutta.

Case -yrityksen strategian luomisessa paras vaihtoehto on todennäköisesti hybridimalli, joka perustuu sekä skenaario- että visiolähtöiseen ajattelutapaan. Kuvion 13 mukaisesti ennakointistrategia olisi hyvä vaihtoehto Case -yritykselle, koska siinä yhdistyy skenaario- ja visiolähtöinen lähestyminen strategian luomiseen.

Strategian luomisen alkuvaiheessa yritys keskittyy tuottamaan analyyseja ja arviointeja sekä keräämään olennaista tietoa toimintaympäristöstään. Toisessa vaiheessa yritys määrittelee strategiansa valitulla lähestymistavalla kuten visio- tai skenaariojohtoinen strategia. Case-yrityksen strategian luomisen ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan laajasti organisaatioiden strategian luomista ja sen merkitystä. Toimintaympäristön tarkastelussa kerätään tietoa globaalin ja Suomen matkailun tilasta, trendeistä sekä tulevaisuudesta. Lisäksi tiedonkeruussa keskitytään tulevaisuuden turistin toiveiden ja tarpeiden määrittämiseen. Case-yrityksen strategian luominen pohjautuu myös ennakointiin ja tulevaisuusajatteluun. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa skenaarioista, trendeistä ja megatrendeistä, heikkoista signaaleista ja nousevista ilmiöistä sekä villeistä kortteista. Case-yrityksen oman toiminnan tilaa selvitetään nykyhetken ja tulevaisuuden SWOT- analyyseilla sekä yrityksen valmiusanalyyseilla.



Kuvio 15. Case-yrityksen strategiaproessin ensimmäinen vaihe.

Strategiaproessin seuraavassa vaiheessa Case-yritykselle luotiin missio, visio ja strategia. Missio on yrityksen ajatus siitä, miksi yritys on olemassa. Mission tarkoitus on määrittää yrityksen ydintoimintaa. Missio voi määrittää myös yrityksen roolia ja tehtävää yhteiskunnassa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 20-21.) Case-yrityksen matkailun liiketoiminnan missioksi muodostui:

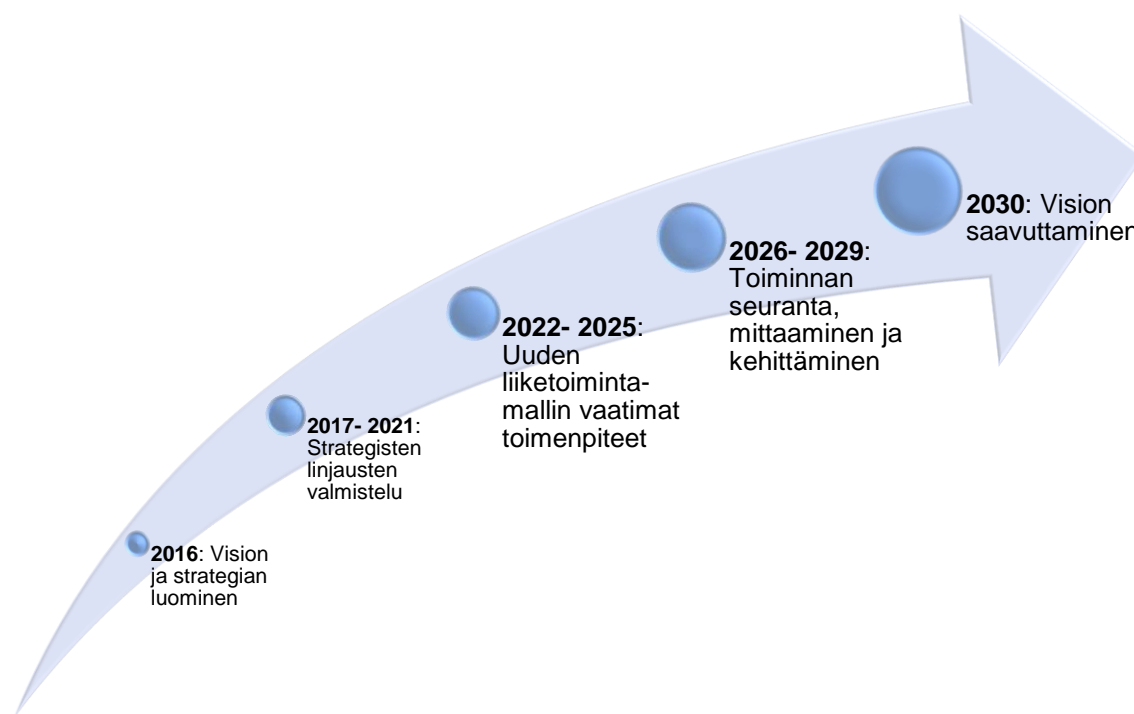
Missiomme on tuottaa ainutlaatuisia, laadukkaita ja ympäristöystävällisiä matkailupalveluita, jotka antavat ihmisille uniikin kokemuksen sekä lisäävät fyysistä ja henkistä hyvinvointia.

Visio on organisaation julkinen näkemys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa vision määrittämiseen. Hyvä visio on henkilöstölle innostava, toimiva asiakkaille ja uskottavasti mitattavissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.) Case-yrityksen matkailupalvelujen visioksi muodostui:

Uniikki ja energiaomavairainen matkailuyritys, jossa pääosa ruoan raaka-aineista tuotetaan luonnonmukaisesti itse.

Yrityksen mission ja vision luomisen jälkeen on päätettävä, miten tavoitteet saavutetaan. Case-yrityksen strategianäkökulma on pääasiassa markkina- ja tulevaisuuspainotteinen. Case-yrityksen strategiassa painotetaan omien vahvuuksien korostamista siten, että pystytään tulevaisuudessa vastamaan paremmin kansainvälisten ja kotimaisten asiakkaiden muodostamaan kysyntään. Uudessa strategiassa sovelletaan tuotelohkon laventamista ja toisaalta, tuotelohkon karsimista. On pystyttävä erottamaan kannatavat tuotteet kannattamattomista ja siten luomaan lisää tarjontaa kannatavien tuotteiden ja palveluiden osalta.

Strategiassa hyödynnetään luontoa, luonnonmukaisuutta ja Suomen matkailun yleisiä vahvuuksia. Strategia määritetään modernien humanistien asiakasryhmän mukaisesti. Case-yrityksen matkailupalvelujen täydellinen erikoistuminen muodostaisi kilpailuetua ja näin voitaisiin myös vastata modernien humanistien odotuksiin ja vaatimuksiin, jotka korostavat ainutlaatuisuutta ja autenttisuutta. Täydellinen erikoistuminen sopii erityisesti pienille yrityksille. Matkailupalveluinen täydellinen erikoistuminen voisi tarkoittaa Eko- tai boutique -hotellia, jolloin tavoitteena on mahdollisimman paljon hyödyntää luonnonmukaisia materiaaleja ja paikallisia toimijoita, uusiutuvaa energiaa, lähi- ja luomuruokaa, kestäväää kehitystä sekä ekologisuutta. Strategiaprosessin etenemisessä on hyvä käyttää apuna strategiaportaita. Suunniteltaessa ja valittaessa niitä toimenpiteitä, joilla toivottu visio toteutetaan ja saavutetaan, on hyvä käyttää apuna strategiaportaita. Strategiaportaiden avulla ennakointi muuttuu tulevaisuuden tekemiseksi. (Majavesi 2010, 2.)



Kuvio 16. Case-yrityksen strategiaportaat

Strategiaportaiden ensimmäisessä vaiheessa määritetään yrityksen missio, visio ja strategia. Tämä on yrityksen kannalta merkittävä muutos strategisessa ajattelussa, koska edellä mainittuja asioita ei ole määritelty aikaisemmin. Strategian luomisessa on vahvasti esillä yrityksen perinteet ja tulevaisuusajattelu. Uusi strategia ja visio yhdistää perinteisen maatalouden vahvuuksia ja matkailun tulevaisuuden skenaarioita sekä trendejä. Strategian tavoitteena on muodostaa ekologisia majoitustiloja luontoon. Esimerkkejä vastaavista matkailukohteista on useita. Case-yrityksen strategian tekee uniikiksi se, että pääosa rakennus- ja ruokaresursseista tuotetaan itse tai paikallisesti. Yrityksen omistamalla kiinteistöllä strategian toteuttaminen on mahdollista. Kiinteistöllä on riittävästi metsiä, peltoja vesialuita esimerkiksi pääraaka-aineiden tuottamiseen ravintolapalveluihin. Lisäksi lähialueella on mahdollisuuksia hyödyntää vuokramaita ja muiden maaseutu-yritysten tuotteita.

Nykyiseen case-yrityksen liiketoimintaan kuuluu matkailun ohella karjatalous. Energiaomavaisuus voitaisiin saavuttaa uuden energiateknologian avulla, jossa esimerkiksi nautakarjan ja biojätteiden tuottamaa metaanikaasua hyödynnetään

lämmön- ja sähköntuotannossa. Energian tuottamisessa voidaan hyödyntää myös tuuli- ja aurinkoenergiaa. Energiatehokkuus ja negatiivinen hiilijalanjälki ovat tulevaisuuden kilpailutekijöitä. Monialainen yritys, joka tuottaa enemmän energiaa kuin käyttää on haastava tavoite. Tavoitteen saavuttaminen olisi varmasti kansainvälisestikin huomioitava kilpailutekijä.

Strategiaportaiden toisessa vaiheessa valmistellaan ja koulutetaan työntekijöitä muutokseen. Tavoitteena on tutustua vastaaviin liiketoimintatapoihin ja hyväksi todettuihin käytäntöihin maailmanlaajuisesti. Valmisteluvaiheessa suunnitellaan tarvittavat investoinnit ja kartoitetaan rahoitusmahdollisuuksia. Valmisteluvaiheen tärkein tehtävä on koko liiketoiminnan järjeistäminen ja yhteensovittaminen. Miten pystytään hyödyntämään omat vahvuudet yhdistämällä liiketoiminnan osa-alueita? Tämä vaihe sisältää myös yrityksen omistajanvaihdoksen.

Strategiaportaiden kolmannessa vaiheessa toteutetaan uuden liiketoimintamallin vaatimat toimenpiteet. Tässä vaiheessa tehdään rakennus- ja muut investoinnit. Uuden liiketoiminnan lanseerauksessa on käytettävä merkittävästi resursseja myös matkailukohteen markkinointiin, jotta saadaan asiakasvirrat aktiivisesti liikkeelle. Toteutusvaiheessa korostuu myös henkilöstön ammattitaidon, asenteen ja sitoutumisen merkitys, joten henkilöstön koulutukseen ja työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota. Neljännessä vaiheessa arvioidaan, mitataan ja kehitetään liiketoimintaa, jotta saavutettaisiin vuoteen 2030 asetettu visio.

4.4 Tulevaisuuden Business Model Canvas

Business model canvas on liiketoiminnan suunnitteluun tarkoitettu strateginen työkalu. Sen avulla yritys voi suunnitella, haastaa, innovoida ja muuttaa liiketoimintaansa. Visuaalinen suunnittelutyökalu sisältää yhdeksän osiota, joista rakentuu liiketoimintamalli:

1. Asiakassegmentit (Customer Segments)

Keitä ovat yrityksen asiakkaat? Palveleeko yritys yhtä vai useampaa asiakas-segmenttiä?

2. Yrityksen arvolupaukset (Value propositions)

Arvolupaukset vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja ratkaisevat asiakkaiden on-gelmia. Miten asiakkaat hyötyvät tuotteistamme?

3. Jakelukanavat (Channels)

Arvolupaukset tuodaan asiakkaiden tietoon viestinnän, jakelun ja myyntika-navien avulla. Miten saavutetaan asiakkaat?

4. Asiakassuhteet (Customer relationships)

Asiakassuhteita perustetaan ja pidetään yllä kaikissa asiakassegmenteissä. Miten asiakassuhteet hoidetaan?

5. Kassavirta (Revenue streams)

Miten kassavirta muodostuu? Miten hinnoitellaan tuotteet? Kassavirta muo-dostuu arvolupausten lunastamisen avulla.

6. Ydinresurssit (Key resources)

Ydinresurssit ovat ne tekijät, joiden avulla kaikki edellä mainitut osa-alueet voidaan tarjota ja toimittaa asiakkaalle. Mitä resursseja tarvitaan arvolupaus-ten lunastamiseen?

7. Ydinprosessit ja kriittiset tekijät (Key activities)

Mitä toimintoja tarvitaan asiakaslupausten toteuttamiseen?

8. Yhteistyökumppanit ja verkostot (Key partnerships)


Millaisia verkostoja ja yhteistyökumppaneita tarvitaan arvolupausten lunasta-miseen?

9. Kustannusrakenne (Cost structure)

Mistä toiminnoista muodostuvat keskeiset kustannukset? (Osterwalder & Pigneur 2009, 16-17.)

Taulukko 10. Case-yrityksen Business model canvas mukailtu Strategyser AG:n (2016) mallin mukaan.

The Business Model Canvas				Designed for:	Date:	Version:
Key Partners - Paikalliset toimijat ja tuottajat - Teknologiyritykset - Visit Finland - Matkailuorganisaatiot ja -yhdistykset - Cleantech -toimijat	Key Activities - Asiakaspalvelu ja palveluprosessit - Maataloustuotanto - Palvelutuotanto - Energiantuotanto - Kiinteistöhuolto ja ympäristöhuolto - Ravintolapalvelu	Value Propositions - Laadukkuus - Ekologisuus - Kestävä kehitys - Fyysinen ja henkinen hyvinvointi - Rauhallisuus ja hiljaisuus - Monimuotoinen luonto - Autenttisuus ja elämys - Ruoka: puhdasta, luonnollista, paikallista, terveellistä ja maku-elämys - Henkilökohtainen asiakaspalvelu - Suomalainen muotoilu ja design	Customer Relationships - Aktiivinen asiakashallinta - Co-creation - Vastuullinen viestintä - Sosiaalinen media - Kanta-asiakkuusjärjestelmä	Customer Segments - Modernit humanistit - Aasialaiset matkailijat - Suuret yritykset ja organisaatiot - Varakkaat seniorit - Ruokaturistit		
Cost Structure - Maataloustuotanto - Investointi ja rahoitus - Henkilöstö - Markkinointi - Alihankinta - Kiinteistöhuolto	Revenue Streams - Ympäristöhoito - Pesu ja siivous - Hallinto - Komissiot	Channels - Internet - Sosiaalinen media - Oma myynti - Palvelunvälittäjät - Matkatoimistot - Kansainvälinen yhteistyö - Visit Finland	Revenue Streams - Hoidot - Tuotetut elintarvikkeet - Ylijäämäenergia - Kongressit - Juhlat - Ohjelmat- ja aktiviteetit			


Strategyser
 strategyser.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyser AG
 The makers of Business Model Generation and Strategyser

4.5 Tulokset

4.5.1 Kannattaako maaseutuhotelli tulevaisuudessa?

Erilaiset tulevaisuusraportit ja ennakkoinnit vuoteen 2020 näyttävät osuvan hyvin lähelle todellisuutta. Ennakoitujen tapahtumien ja skenaarioiden toteutumisesta voidaan arvioida jo nyt vuonna 2016, koska osa kehityksestä on jo tapahtunut. Tästä syystä vuoteen 2030 ulottuvat tulevaisuuden ennakkoinnit on otettava vakavasti. Ne tarjoavat trendejä ja skenaarioita seuraaville matkailuyrityksille kilpailuetua, mikäli ennakkoinnit huomioidaan strategiaprosessissa ja sitä kautta yrityksen toiminnassa. Yhden villin kortin toteutuminen voi kuitenkin vaikuttaa suuresti ja muuttaa kehityksen suuntaa.

Kasvava turismi luo matkailualan toimijoille positiivisia mielikuvia tulevaisuudesta. Kansainvälinen turismi on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosikymmenien aikana (UNWTO 2015, 4). Samalla matkailualan kilpailu kasvaa globaalisti ja ihmisten vapa-ajasta käydään kovaa kamppailua. Matkailuyritysten on pystyttävä vastamaan asiakkaiden tarpeisiin, jotka ovat hyvin monipuolisia ja –ulotteisia. Nykyajan loman tulisi sisältää lähes kaikkea mahdollista. Lyhyessä ajassa on saatava autenttisia kokemuksia ja elämyksiä sekä mahdollisimman paljon vaihtoehtoja, joista voidaan valita. Suomessa matkailuyrityksen menestyminen on jo pitkään perustunut kotimaiseen matkailuun (Suomen virallinen tilasto 2015). Kansainvälinen turismi Suomeen on lisääntymässä ja on pystyttävä vastaamaan myös kansainvälisten asiakkaiden toiveisiin. Kansainvälisen matkailun kasvuun negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat terrorismi, luontokatastrofit, terveydelliset epidemiat, öljyn hinnan nousu, valuuttavaihtelut ja poliittiset sekä taloudelliset epävarmuudet (Rautiainen & Siiskonen 2015, 72-73). Huolestuttava tekijä matkailun kasvusta huolimatta on maaseutumatkailun vähentyminen 11 prosentilla viimeisten viiden vuoden aikana (ITB 2014, 8).

Tämän työn tavoitteena oli luoda maaseutuyritykselle kilpailukykyinen strategia, jonka pohjalta liiketoimintaa tulisi kehittää. Onko strategia kilpailukykyinen ja toteutettavissa? Mitkä ovat strategian heikkoudet ja vahvuudet? Case-yritykselle

luotu strategia pohjautuu tulevaisuudentutkimiseen, ennakointiin ja monipuolisiin analyyseihin matkailualasta sekä yrityksen toimintaympäristöstä. Strategian muodostamisessa hyödynnettiin Lindroosin ja Lohiveden (2004) viisivaiheista strategiaprosessia. Se, miten strategia ja visio toteutuu, jää nähtäväksi. Suunniteltu strategia ja toteutuva strategia eivät usein suoraan vastaa toisiaan, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. (Mantere ym. 2006, 191-193.) Case-yrityksen strategian yksi vahvuus on yhteneväisyys Suomen matkailun strategian ja Suomen matkailun tuotekehityksen keskeisten teemojen kanssa. Tuotekehityksen painopistealueita ovat suomalainen ja paikallinen ruoka, hiljaisuus sekä kulttuurin ja luonnon yhdistäminen. Lisäksi matkailun kehittämisessä on huomioitava mm. vastuullisuus, kestävän kehityksen periaatteet, laatu, esteettömyys, kohde-ryhmätuntemus, palvelumuotoilu, aitous ja autenttisuus. (TEM 2014, 15; Visit Finland 2013 mukaan.) Yrityksen strategian vahvuudet vastaavat myös Suomen matkailun vahvuuksia, kuten puhdas luonto ja ruoka, luonnossa toteutettavat aktiviteetit, paikallisuus, hiljaisuus ja teknologian hyödyntäminen (TEM 2014, 16).

Strategia kertoo, mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten (Åhman & Runola 2006, 25). Strategialla vastataan yrityksen ydinhaasteisiin. Vision on oltava innostava ja sen olisi hyvä poiketa yrityksen nykytilasta. Toimiva visio on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava (RYTMI). (Lindroos & Lohivesi 2004, 26-27.) Case-yrityksen strategian muodostamisessa pyrittiin vastaamaan edellä mainittuihin kysymyksiin. Yrityksen strategia suuntaa kohti pitkälle erikoistunutta matkailuliiketoimintaa, jonka asiakkaat kokevat ainutlaatuiseksi ja laadukkaaksi. Yrityksen missio vastaa kysymykseen, miksi juuri sinne. Tavoitteena on tuottaa ympäristöystävällisiä palveluita ja lisätä asiakkaiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Missio korostaa myös yrityksen ydinarvoja, jotka pohjautuvat luonnon ja jatkuvuuden kunnioittamiseen. Case-yrityksen visiota, *uniikki ja energiaomavairainen matkailuyritys, jossa pääosa ruoan raaka-aineista tuotetaan luonnonmukaisesti itse*, voidaan arvioida ”RYTMI”-kriteereiden mukaisesti. Visio on realistinen ja ymmärrettävä. Se on toiminnallinen, koska se sisältää uniikkien palveluiden ja energian tuottamista sekä ruoan raaka-aineiden luonnonmukaista kasvattamista. Case-yrityksen strategiaportaiden mukaisesti vision toteutumista voitaisiin mitata sekä määrällisten että laadullisten mittareiden

avulla. Määrällisiä mittareita voisivat olla asiakasmäärien ja käyttökapasiteetin mittaaminen, taloudelliset ja tuotannolliset mittarit sekä energian ja ruoan raaka-aineiden omavaraisuuden määrä. Tärkein laadullinen mittari olisi monipuolinen palautteiden kerääminen asiakkailta ja yrityksen verkostosta. Vision on erittäin innostava, koska tavoitteet on asetettu korkealle ja kestävä kehitys on otettu huomioon.

Yritystoimintaa voidaan kehittää erilaisten strategisten näkökulmien avulla. Tulevaisuusnäkökulmassa keskitytään siihen, millaista yritystoiminnan halutaan olevan tulevaisuudessa. Tulevaisuusnäkökulmassa painotetaan tulevaisuuden tärkeyttä mission, vision ja arvojen kautta. (Kinkki & Isokangas 2006, 280.) Case-yrityksen strategia pohjautuu vahvasti muodotettuun visioon, joten yrityksen strategianäkökulma on tulevaisuuspainotteinen. Yrityksen strategia muodostettiin myös asiakasnäkökulmaa hyödyntäen. Asiakasnäkökulmassa strategian ydin tehtävä on määrittää, minkälaista arvoa asiakkaalle pyritään tarjoamaan. Oleellista asiakasnäkökulmassa on se, että ensin määritetään yrityksen strategia ja vasta sen jälkeen vaadittavat toimenpiteet sekä ydinprosessit. (Kinkki & Isokangas 2006, 281-282.) Case-yrityksen strategiaan pohjautuva toimintatapa on asiakaspalvelulähtöinen. Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan keskiössä on palvelu- ja arvolutapausten lunastaminen. Asiakkaiden on pystyttävä todentamaan palveluiden lisäarvot ja vision sanoman tulee olla asiakkaalle merkityksellinen. Asiakaspalvelulähtöisessä toimintatavassa on tunnettava asiakkaiden tarpeet. (Lindroos & Lohivesi 2004, 133-134.)

Luodulla visiolla ja strategialla on hyvät edellytykset menestyä, mikäli ennakkoinnit ja skenaariot kehittyvät odotusten mukaisesti. Uuden strategian onnistumisen mahdollisuuksia lisää kansainvälisen matkailun ja etenkin aasialaisten matkailijoiden määrän lisääntyminen Suomessa. Suomen vahvuudet, kuten turvallisuus ja luonnon monimuotoisuus ovat myös strategiaa tukevia tekijöitä. Turvallisuus on yksi matkailuun vaikuttavista megatrendeistä (Iivari 2012, 12). Ympäristö vastuullisuus ja puhdas luonto ovat tärkeä osa strategiaa. Tämä nousee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi, koska muuttoliike kaupunkeihin jatkaa kasvuaan ja ihmiset eivät ole enää vuorovaikutuksessa luonnon kanssa. ”Paluu luontoon” –ilmiö

kasvattaa luontoon liittyvien matkailupalveluiden kysyntää ja tämä on otettu huomioon Case-yrityksen strategiassa. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet hyödyntää myös merta ja saaristoa liiketoiminnassaan, koska matkailukohde sijaitsee meren rannalla. Tuleva ilmastonmuutos voidaan nähdä mahdollisuutena tai haasteena. Ilmastonmuutos on mahdollisuus siinä mielessä, että kesäkauden sesonki voisi jatkua pidempään. Toisaalta se on haaste, koska lämpenevä ilmasto vähentää lumen määrää etelä-Suomessa ja vaarana ovat täysin lumettomat talvet.

Case-yrityksen strategian mukaisesti liiketoimintaa pyritään kehittämään monipuoliseksi ja laadukkaaksi. Strategiaa toteutettaisiin business model canvasin avulla luodun liiketoimintamallin (taulukko 10) mukaisesti. Yrityksen uusi liiketoimintamalli toimisi käytännössä kaiken suunnittelun perustana. Yrityksen strategiassa on otettu huomioon sekä maatalouden että matkailun liiketoiminta siten, että ne tukevat mahdollisimman hyvin toisiaan. Innovatiivisissa strategia- ja liiketoimintamalleissa hyödynnetään kahta tai useampaa liiketoimintamallia samanaikaisesti (Santalainen & Baliga 2015, 136). Teknologian monipuolinen hyödyntäminen liiketoiminnassa on mahdollisuus. Teknologian avulla voidaan saavuttaa energiaomavaisuus ja toistaalta sen avulla voidaan myös nostaa matkailupalveluiden tasoa. Asiakaspalvelua ja sen laatua voidaan kehittää lähes rajattomasti uusien tekniikan innovaatioiden yleistyessä. Osa asiakkaista kuitenkin toivoo henkilökohtaista palvelua, joten palvelun laatu nousi osaksi strategiaa. Nyky-yhteiskunnassa henkilökohtainen asiakaspalvelu on harvinaisuus, siksi laadukas asiakaspalvelu on tärkeä tulevaisuuden kilpailutekijä.

Case-yrityksen täydellinen erikoistuminen on strategian vahvuus ja mahdollisuus. Täydellinen erikoistuminen soveltuu erittäin hyvin pienille yrityksille, jotka toimivat kapealla asiakassegmentillä ja alalla on paljon suuria toimijoita (Rope 2002, 340). Majoitustilojen rakentamisessa tavoitteiksi asetettiin energiaomavaraisuus, suomalainen desing, paikallisten toimijoiden käyttäminen, puurakentaminen ja uniikkisuus. Metsässä, puussa, pellolla, kallion sisällä tai merellä olevat desing-mökit olisivat menestyksen avaintekijä. Kokonaistarjontaa täydentäisi hyvinvointituotteet ja -palvelut sekä luonnomukaisesti tuotettu ruoka. Case-yrityksen strategia

perustuu vahvasti myös resurssien hyödyntämisen logiikkaan. Resurssien hyödyntämisessä on keskityttävä hyödyn lähteeseen. Sen on oltava uniikki, arvokas ja jäljittelemätön. Riskinä resurssien hyödyntämiseen perustuvassa strategiassa on uusien resurssien rakentamisen hitaus, mikäli toimintaympäristö muuttuu. (Eisenhardt & Sull, 2001.)

Hyvinvointituotteet kuten metsäkylvyt, suomalaiset hoidot ja saunaelämykset olivat tärkeä lisä liiketoimintaan. Hyvinvointituotteita tulisikin kehittää kuvion 12 mukaisesti, jolloin hyvinvointipalveluissa korostettaisiin saunaelämyksiä, puhdasta luontoa, suomalaisia hoitoja ja ruokaa (Visit Finland 2014a). Tulevaisuuden asiakkaat etsivät terveyteen ja hyvinvointiin keskittyneitä tuotteita ja palveluita (Havas ym. 2006, 140). Yhtenä case-yrityksen avainmenestystekijänä tulevaisuudessa olisi luomuravintola, jonka kehittämiessä hyödynnettäisiin kansainvälistä osaamista ja raaka-aineina vain paikallisia tuotteita. Tämä korostaa case-yrityksen sisäistä strategiaa, jossa on otettu huomioon oppivan organisaation menetelmä. Oppivan organisaation menetelmässä osallistetaan yrityksen verkostot, asiakkaat, toimittajat ja yhteistyökumppanit mukaan kehittämiseen (Kinkki & Iso-kangas 2006, 279). Ruoka on yksi matkailukokemuksen kriittisiä tekijöitä. Ravintolan tavoitteena olisi tarjota tuotteita, jotka vastaisivat kansainvälisten gourmet-ruokaturistien vaatimuksiin. Ruokaturistien päämotiivi matkustaa kohteisiin on jokin erityinen ja uniikki ravintola. (Hall ym. 2003, 11.) Case-yrityksen strategian avulla pyritään luomaan monipuolisia palveluita tarjoava liiketoimintakokonaisuus, koska tulevaisuuden trendi on erilaisten yhdistelmälomien suosiminen (Visit Finland 2015a).

Arvioitaessa case-yrityksen strategian heikkouksia ja haasteita on pohdittava myös koko matkailualan tulevaisuutta. Yrityksen strategian pääasiakasryhmäksi valikoitui modernit humanistit. Tämän asiakasryhmän ostoskäyttäytymistä voidaan vain arvailla, kun mietitään tilannetta vuonna 2030. Modernien humanistien kohderyhmän lisäksi markkinointia kohdennetaan nouseviin matkailijoiden lähtömaihiin kuten Kiina, Venäjä, Japani ja Keski-Euroopan maat (Visit Finland 2013, 14). Onko tulevaisuudessa kysyntää case-yrityksen liiketoimintamallille? Onko yritys valinnut strategian pohjaksi oikeat trendit, skenaariot ja heikot signaalit?

Missä kehitysvaiheessa megatrendit ja heikot signaalit ovat? Ennakointien mukaan matkailuala kasvaa tasaisesti. Tämä takaisi jatkuvan kehityksen myös kysynnän suhteen. Toisaalta kansainvälinen matkailu saattaa myös vähentyä, koska esimerkiksi pitkät lentomatkat ovat epäekologisia. Tämä saattaa vähentää massaturismia, joka ei kuitenkaan ole case-yrityksen pääkohderyhmä. Erikoistuttaessa ekologisuuteen on otettava huomioon, että tämä kilpailuetu saattaa vähentyä merkittävästi. Saattaa olla, että tulevaisuudessa kaikilta yrityksiltä vaaditaan korkeaa energiatehokkuutta ja ekologisuutta, jolloin se ei ole enää kilpailutekijä. Siksi olisi erittäin tärkeää olla kehityksen ja trendin elinkaaren alkupäässä, jotta sitä voitaisiin mahdollisimman hyvin hyödyntää. On myös huomioitava, että matkailuyritys saattaa menettää kilpailuetua keskittyessään tarjoamaan vain ekologisia palveluita (Fennell 2008, 37). Ekologisuus on silti tärkeä kilpailukeino, koska esimerkiksi noin 40 prosenttia saksalaisista matkailijoista katsoo tärkeäksi ympäristöystävällisyyden ja ekologisuuden. (Visit Finland 2015d).

Suomen haaste matkailumaana on kallis hintataso maailmanlaajuisesti vertailtuna. Tämä on haaste myös case-yritykselle. Toisaalta yrityksen strategia keskittyy korkean tason tuotteisiin ja palveluihin, joista tietty asiakasryhmä on valmis maksamaan. Yrityksen strategian yksi kilpailukeino on differointi. Differointistrategiassa yrityksen tavoitteena on tuottaa palveluita kilpailijoitaan paremmin siten, että asiakas kokee hyödykkeen erillaiseksi sekä paremmaksi. Silloin asiakas on myös valmis maksamaan palvelusta enemmän. (Porter 1980.) Maailmassa vauraus keskittyy yhä enemmän ja miljonäärien määrä kasvaa jatkuvasti. Strategia-assa onkin mietittävä, kilpaillaanko hinnalla vai laadulla? Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Kansainvälinen kilpailu ja globaalisti vertailtavissa olevat hinnat ovat haaste. Hyvän kannattavuuden saavuttaminen on yksi suurimmista haasteista uuden strategian toteuttamisessa. Strategian toteuttamisessa on keskityttävä ja panostettava myös saavutettavuuteen sekä jakelukanaviin. Tämä on kriittinen tekijä strategian onnistumisessa.

Tulevaisuudenkuva case-yrityksen liiketoiminnasta vaatii suuria investointeja. Se aiheuttaa haasteita mm. rahoituksen saamisessa ja projektijohtamisessa. Lisäksi

alueellisen ja paikallisen infrastruktuurin on oltava hyvällä tasolla. Suuret investoinnit tuovat mukanaan myös suuret riskit. Riskejä voisi pienentää vaihteilla investoinneilla, mutta silloin yrityksen kokonaisuus ja tarjonta jäisi vajaaksi. Haasteena on myös se, onko henkilökunnalla riittävät resurssit toteuttaa muutos. Muutoksen jälkeen keskiöön nousee korkean tason saavuttaminen kaikessa liiketoiminnassa. Yleellisuuden tavoittelussa on tiedettävä, mikä on se oikea taso, jolla asiakkaiden toiveet sekä odotukset saavutetaan.

Case-yrityksen visio ja strategia ovat erittäin haastavia. Tavoitteet asettuivat erittäin korkealle, mutta se on välttämättömyys. Tulevaisuuden kuva yrityksestä on mahdollinen ja toteutuessaan loistava vientituote. Yrityksen strategian vahvuus on, että se vastaa kattavasti tulevaisuuden turistin tarpeisiin. Tulevaisuuden turistin valintoja ohjaavat kiinnostus terveyttä kohtaan, väestöryhmien muutokset, imagon ja brändin merkitys, teknologia ja ympäristö, yksilöllisyys ja ajankäyttö, autenttisten nautintojen etsiminen ja yleellisuuden tavoittelu (Yeoman 2008, 35-38). Strategiaa tukee myös Wilenius (2015) arvioimat tulevaisuuden taloudessa menestyjät. Tulevaisuudessa menestyvät terveystuotteet ja palvelut, luonnonmukaisesti tuotettu ruoka, uusiutuvat energiamuodot ja palvelut sekä puurakentaminen (Wilenius 2015, 128-129). Kyseinen liiketoiminta olisi hyväksi koko Suomen matkailulle kansainvälisillä markkinoilla. Case-yritys voisi toimia keihäänkärkenä ja markkinointikohteena, jolla houkuteltaisiin matkailijoita Suomeen. Tämä vaatisi vahvaa brändi- ja markkinointiosaamista. Yritysten brändit nousevat tulevaisuudessa erittäin tärkeiksi tekijöiksi kilpailtaessa kansainvälisillä markkinoilla. Brändit saattavat nousta lähes uskonnon tasolle. (Åhman & Runola 2006, 157-162.) Yrityksen vision ja strategian toteutuminen olisi ainutlaatuinen menestystarina!

Tämän opinnäytetyön tavoite oli luoda case-yritykselle uusi strategia. Uusi strategia on erittäin kilpailukykyinen ja haastava. Se, miten strategia tulee osaksi yrityksen nykyistä liiketoimintaa, on riippuvainen monesta tekijästä. Yrityksen strategiaportaat tuovat strategian toteuttamisen konkreettisiksi askelmerkeiksi. Tässä työssä on keskityttävä strategiaportaiden alkuosan vaiheisiin. Strategian

toteuttaminen on todennäköisesti yrityksen seuraavan omistajan vastuulla. Strategian toteuttamisen pohjaksi luotu tulevaisuuden business model canvas liiketoimintamalli on kattava kuvaus yrityksen tulevaisuuden ydintoiminnoista. Ydintoimintojen käytännön toteutukseen on monia mahdollisia toteutustapoja, joiden avulla voidaan saavuttaa visio vuoteen 2030 mennessä. Haastavan strategian toteuttaminen vaatii seuraavalta yrittäjältä ammattitaitoa, motivaatioita, riskintotokyä ja sitoutumista. Mikäli matkailuliiketoimintaa halutaan kehittää, antaa tämä strategia varteenotettavan vaihtoehdon.

Tämän opinnäytetyön pohjalta syntyi useita mielenkiintoisia ajatuksia jatkotutkimusaiheista. Miten strategia vaikuttaa yrityksen menestykseen ja miten pk-yrityksissä huomioidaan strategia yleisellä tasolla? Teorian pohjalta on vaikea sanoa, miten paljon strategian määrittäminen ja toteuttaminen on vaikuttanut yritysten menestymiseen. Tutkimusten mukaan voidaan kuitenkin todeta, että vain 1-3 yritystä onnistuu strategian toteuttamisessa (Lindroos & Lohivesi 2004, 159). Mistä syystä yritykset epäonnistuvat strategian toteuttamisessa? Kuinka monella pienellä ja keskisuurella yrityksellä on määritetty visio, missio ja strategia? Strategia nähdään usein pienissä yrityksissä sellaisena, jolla on merkitystä vain suurille yrityksille. Jatkotutkimusaihe voisi olla myös energiaomavaraisuuden toteutuminen ja, miten se on vaikuttanut hotellin kannattavuuteen. Miten uniikkien luonto- ja ekohotellien toiminta on käynnistynyt ja onko liiketoiminta kannattavaa? Onko maailmassa sellaista ravintolaa, joka tuottaa kaikki ruoassa käytettävät raaka-aineet itse? Onko se edes mahdollista tai kannattavaa? Matkailun turvallisuus on yksi Suomen kilpailutekijä. Miten nykyinen maailmantilanne on turvallisuuden kannalta vaikuttanut matkailuun Suomen kannalta? Suomi koetaan turvalliseksi maaksi (Iivari 2012, 17). Onko se lisännyt turismivirtoja Suomessa? Arvioitaessa tulevaisuuden hotellisuunnittelua olisi myös mielenkiintoista tutkia syvällisemmin uusien hotellien innovaatioita ja suunnittelua.

4.5.2 Tutkimukset validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sellaista tutkimuksen luotettavuutta, jossa arvioidaan, tutkitaanko sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Validiteetti voidaan jakaa kahteen ryhmään, ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisen validiteetin arvioi sitä, onko tutkimus yleistettävissä. Sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Sisäistä luotettavuutta arvioitaessa keskitytään siihen, onko teoria valittu oikein ja käsitteet oikeita. (Metsämuuronen 2006, 48.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa myös tutkimuksen luotettavuutta, mutta tutkimuksen toistettavuuden kannalta. Olisiko tulos sama, jos tutkimus toistettaisiin samoilla mittareilla? (Metsämuuronen 2006, 56.) Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, mikäli useat arvioijat pääsevät samaan lopputulokseen (Hirsjärvi ym. 2005, 216).

Tässä työssä on pyritty parantamaan sisäistä luotettavuutta laajalla teoriakatsannolla ja mahdollisimman hyvin tutkimukseen sopivilla analyyseilla. Teoriaa on kehrätty tähän tutkimukseen laajasti yrityksen strategian ja matkailun aiheista. Teoriasta on pyritty valitsemaan ne merkitsevät tekijät, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Lisäksi aineiston monipuolisuus ja tuoreus lisää opinnäytetyön validiutta. Tutkimuksen toistettavuus samoilla analyyseillä ja aineistolla on mahdollista. Tutkimuksen tulos saattaa kuitenkin vaihdella, koska tapaustutkimuksen tulokseen vaikuttavat tutkijan omat mielipiteet ja asenteet. Toisaalta tämän opinnäytetyön tulos eli case-yrityksen uusi strategia pohjautuu ja on osittain yhteneväinen kansallisten ja kansainvälisten matkailualan tutkimusten kanssa. Tämä puolestaan lisää tutkimuksen reliabiliteettia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda case-yritykselle uusi strategia ja selvittää strategian kilpailukykyä. Tämä tavoite saavutettiin ja tutkimuksen tuloksena syntynyt strategiaa tullaan vakavasti arvioimaan ja harkitsemaan case-yrityksessä. Tavoitteena oli myös selvittää, onko maaseutuhotellilla mahdollisuutta kilpailla kansainvälisessä ympäristössä. Uuden liiketoimintamallin myötä case-yrityksellä olisi hyvät mahdollisuudet menestyä matkailualalla, mikäli ennakkoinnit ja skenaariot toteutuvat tulevaisuudessa. Tämän työn tuloksena syntynyt strategia ja uusi

liiketoimintamalli perustuu leuto-skenaarioon, joka on Visit Finlandin tulevaisuudentutkimuksen tulos. Strategian pohjaksi olisi voinut valita toisen skenaarion, jolloin lopputulos olisi ollut erilainen. Leuto-skenaario perustuu nykyisen kehityksen jatkumiseen, joten se oli luonteva vaihtoehto strategian pohjaksi.

5 YHTEENVETO

Yrityksen visiolla, missiolla ja strategialla on suuri merkitys arvioitaessa organisaation tulevaisuuden menestystä. Riittävän haastava ja innostava visio toimii organisaation motivaationa. Strategian luomisessa on oleellista arvioida ensin yrityksen toimintaympäristöä ja sisäisiä edellytyksiä. Lisäksi strategiaprosessissa on tärkeää osallistaa koko henkilöstö pohtimaan yrityksen tulevaisuuden menestystekijöitä. Strategiaprosessissa keskeistä on myös määrittää kehittämisen näkökulma ja kohde. Organisaatioiden on sisäistettävä, että strategian luominen on jatkuva prosessi. Paikalleen pysähtynyt organisaatio jää nopeasti kehityksessä ja kilpailussa jälkeen. Strategian toteuttamisessa tärkeitä osa-alueita ovat seuranta, mittaaminen, jatkuva arviointi ja strategian päivitys. Toteutusvaiheessa organisaation sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat strategian onnistumisen kannalta merkittäviä tekijöitä.

Kansainvälinen turismi on jatkuvassa kasvussa ja ennusteet kasvun jatkumiselle ovat hyvät. Matkailu on maailmanlaajuisesti merkittävä talouden moottori ja sillä on suuret kerrannaisvaikutukset myös muihin aloihin. Suomen matkailun kasvu on hieman hidastunut viime vuosina, johtuen venäläisten matkailijoiden vähentymisestä ja maailmanlaajuisesta taantumasta. Matkailun tulevaa kasvua kuitenkin vauhdittaa aasialaisten, varsinkin kiinalaisten turistien määrän lisääntyminen Suomessa. Suomeen saapuvien matkailijoiden määrä saattaa tulevaisuudessa nousta runsaasti, mikäli kiinalaiset löytävät Suomen kohdemaana ja venäläisten matkailijoiden määrää palaa entiselle tasolleen tai jopa nousee siitä. Kansainvälisen turismin kasvuun Suomessa vaikuttaa suuresti Suomen matkailuimago ja brandi. Matkailun merkitys yhteiskunnallisen hyvinvoinnin tekijänä on tunnistettu myös Suomessa. Visit Finland on matkailun edistämiseen keskittynyt organisaatio, jonka tehtävä on toimia matkailualan kehittäjänä ja kansainvälisenä imagonluojana. Suomi ei ole perinteinen matkailukohde, joten matkailuimagon kansainvälinen edistäminen on erittäin tärkeää alan toimijoille. Suomi koetaan maailmanlaajuisesti erittäin turvallisena, mutta kalliina maana.

Case-yrityksen strategialla ja tulevaisuuden liiketoimintamallilla olisi hyvät edellytykset menestyä. Yrityksen strategia ja visio perustuu Yeomanin (2008) arvioimiin kulutustrendeihin, jotka ohjaavat tulevaisuuden turistin ostokäyttäytymistä vuonna 2030. Nämä trendit keskittyvät ihmisen terveyteen ja turvallisuuteen, väestöryhmien muutokseen, matkailijan oman imagon ja brandin nostamiseen, teknologiaan ja ympäristöön, yksilöllisyyteen, elämyksiin ja nautintoihin sekä yleellisuuden tavoitteluun. Case-yrityksen strategiassa edellä mainitut trendit ovat pääosassa ja siksi strategialla on hyvät mahdollisuudet onnistua. Muutosten kehittymistä ei voida kuitenkaan ennustaa tarkasti ja haasteena on, jatkuuko kehitys ennakoitun mukaisena vai toteutuuko jokin villi kortti, joka muuttaa täysin kehityksen suuntaa. Nykyisten ennakointien valossa case-yrityksen strategian toteuttaminen ajoittuu juuri oikeaan aikaan ja muutoksen kehitysvaiheeseen. Uuden liiketoimintamallin ja strategian avulla maaseutuhotellilla on mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa sekä toimia alan edelläkävijänä.

LÄHTEET

Aldeman, C.; Jenkins, D. & Kemmis, S. 1980. Rethinking case study: Notes from the Second Cambridge Conference.

Ansoff, I. 1982. Strategic Response in Turbulent Environments, Workin Paper, no 82-35. European Institute for Advance Studies in Management.

Asunta, T.; Brännare-Sorsa, R.; Kairamo, H. & Matero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. 3., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Blanke J. & Chiesa T. 2013. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. World Economic Forum. Viitattu 4.12.2015 http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf.

Borg, P. 1999. Luontomatkailun järjestelmälliseen kehittämiseen tutkimuksen avulla. Metsätieteellinen aikakausikirja. vol. 1.

Cohen, L.; Manion, L. & Morrison, K. 2007. Research Methods in Education. 6., uudistettu painos. Lontoo: Routledge.

Duffy, S. 2014. 9 predictions of the questroom of the future. Viitattu 8.1.2016 <http://www.hotel-newsnow.com/article/15016>.

Eisenhardt, K. & Sull, D. 2001. Strategy as Simple Rules. 1/2001. Viitattu 11.10.2015 <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules>.

European Travel Commission. 2015. European Tourism 2015 - Trends & Prospects. 1/2015. Viitattu 2.12.2015 http://www.etc-corporate.org/?page=report&report_id=75.

Fennell, D. 2008. Ecotourism. 3., uudistettu painos. New York: Routledge.

Goodwin, H. 1996. In pursuit of ecotourism. Biodiversity & Conservation, vol. 5, no. 3, pp. 277-291.

Gössling, S. & Hultman, J. 2006. Ecotourism in Scandinavia: lessons in theory and practice. Wallingford: CABI.

McGrath, G. 2013. The Transient Advantage. Harvard Business Review. Viitattu 19.11.2015 <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage#>.

Hall, M. 2003, Food tourism around the world: development, management and markets. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hamel, C. & Prahalad, K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

Havas, K.; Jaakonaho, K.; Rantanen, P. & Sievers, K. 2006. Matka 2020: Matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Helsinki: Haaga instituutin ammattikorkeakoulun julkaisu.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iivari, P. 2012. Matkailun turvallisuus: globaalit muutokset - paikalliset vaikutukset. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulu.

ITB. 2014. World Travel Trends Report. Messe Berlin GmbH.

Järviluoma, J. 1999. Luonnon merkitys matkailun vetovoimatekijänä. Metsätieteellinen aikakauskirja, vol. 1.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2015. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 5.10.2015 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>.

Kinkki, S.; Pohja, B.; Könönen, P.; Isokangas, J. & Gore, K. 2006. Yrityksen perustoiminnot. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Viitattu 13.1.2016 www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf.

MaNi Consulting Oy. 2016. Liikeidea, strategia ja missio. Viitattu 12.1.2016. www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio/.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mantere S.; Aaltonen P.; Ikävalko H.; Hämäläinen V.; Suominen K. & Teikari V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Montgomery, C. 2012. Strategisti: ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Hämeenlinna: Kauppa-kamari.

Naisbitt, J.; Aburdene, P. & Ainamo, S. 1990. Megatrendit 2000: kohti uutta vuosituhatta. Porvoo: WSOY.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Handbook Preview. Viitattu 9.1.2016 http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf.

Pohjoismaiden ministerineuvosto 2013. Kestävä ja innovatiivinen matkailun kehittäminen. Viitattu 26.10.2015 <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/kestava-kehitys-matkailuyrityksessa/>.

Porter E. 1997. Mitä on strategia? Yritystalous. no. 2.

Porter E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Helsinki: Tietosykli.

Saarinen, J. 2005. Luontomatkailun kehittäminen ja tutkimus Suomessa. Viitattu 22.10.2015 <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2005/mwp020-14.pdf>.

Saarinen, J. 1999. Luontomatkailu metsän käyttömuotona. Metsätieteen aikakauskirja. 1/1999: 94-98.

Santalainen, T.; Baliga, R. & Laukkanen, M. 2015. Kun normibisnes ei riitä: kestävä strategointi. Helsinki: Talentum.

Sarala, U. & Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 7., uudistettu painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Strategyzer AG 2016. The Business Model Canvas. Viitattu 9.1.2016 <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>.

Suomen virallinen tilasto. 2015. Majoitustilasto. Syyskuu 2015, Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 1.12.2015 http://www.stat.fi/til/matk/2015/09/matk_2015_09_2015-11-19_tau_010_fi.html.

Jänkäälä, S. 2014. Matkailu. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Järviluoma, J. 1999. Luonnon merkitys matkailun vetovoimatekijänä. Metsätieteen aikakauskirja. 1/1999. Viitattu 22.10.2015 <http://www.metla.fi/aikakauskirja/full/ff99/ff991099.pdf>

TEM. 2014. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät. Katse vuoteen 2030. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa myös https://www.tem.fi/files/38503/TEMrap_4_2014_web_17012014.pdf

TEM. 2010. Suomen matkailustrategia 2020: 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Saatavissa myös https://www.tem.fi/files/27141/Matkailustrategia_020610.pdf.

Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri: organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Hazy Chain Ltd.

UNWTO. 2015. Tourism Highlights. Saatavilla myös <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>.

Visit Finland. 2015a. Kestävä kehitys matkailuyrityksessä. Viitattu 23.10.2015 <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/kestava-kehitys-matkailuyrityksessa/>.

Visit Finland. 2015b. Matkanjärjestäjien ja muiden omat kestävän kehityksen ohjelmat. Viitattu 23.10.2015 <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/kestava-kehitys-matkailuyrityksessa/matkailutoimijoiden-ohjelmia/>.

Visit Finland. 2015c. Suomessa käytössä olevia sertifiointeja. Viitattu 25.10.2015 <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/kestava-kehitys-matkailuyrityksessa/sertifiointeja/>.

Visit Finland. 2015d. Trendit. Viitattu 25.10.2015 <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/trendit/>.

Visit Finland. 2014a. Hyvinvointimatkailustrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018. Viitattu 7.1.2015 www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/01/HYVINVOINTIMATKAILUSTRATEGIA-2014-2018_final1.pdf?dl.

Visit Finland. 2014b. Modernit humanistit työkirja. Helsinki: Visit Finland. Viitattu 4.12.2015 <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/06/2014-Modernit-humanistit-ty%C3%B6kirja.pdf?dl>.

Visit Finland. 2013. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020: Tuotekehityksen painopisteet vuosille 2014-2020. Viitattu 2.12.2015. <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/01/Tee-mat-ja-tuotekehityksen-painopisteet-2014-alk-.pdf?dl>.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Worgull, S. 2015. Future hotel desing to fuse old and new trends. Viitattu 7.1.2015 <http://www.hotelnewsnow.com/Article/15011/Future-hotel-design-to-fuse-old-and-new-trends>

World Tourism Organization (UNWTO). 2014. Global Report on Adventure Tourism. Saatavissa myös https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Affiliate-members/1-GLOBAL+REPORT+ON+ADVENTURE+TOURISM_online.pdf

Yeoman, I. 2008. Tomorrow's tourist: scenarios & trends. Amsterdam: Elsevier.

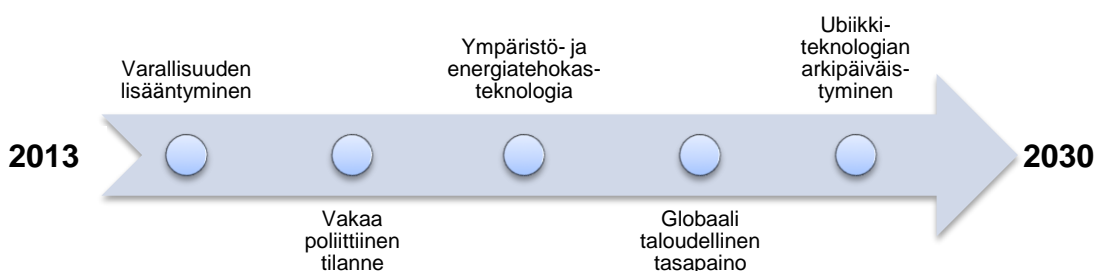
Åhman, H. & Runola, J. 2006, Strategia on kuollut?: eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

AURINKO – uudistuva matkailu

Maailmassa vallitsee avoin ilmapiiri. Globalisaation myötä positiivinen keskinäisriippuvuus sekä idän ja lännen välinen yhteistyö ovat lisääntyneet. Maailman talous on vähitellen parantunut ja lamasta on selvitty. Nettikansalaisaktivistien toiminnan seurauksena läpinäkyvyys on korostunut ehkäisten näin kriisien ja konfliktien syntymisen.

Ympäristötekniikan, erityisesti uusien vähemmän energiaa kuluttavien tuotteiden ja ilmastomuokkauksen avulla on onnistuttu vaikuttamaan ilmastomuutoksen hidastumiseen ja osa ekologisia ongelmia on onnistuttu ratkaisemaan. Vihreään teknologiaan, kuten uusiutuviin energiamuotoihin ja suolanpoistoteknologiaan tehtyjen tuotekehityspanostusten seurauksena energian ja veden riittävyys globaalisti on turvattu myös tuleville sukupolville. Yksilöitä ja yrityksiä kannustetaan toimimaan ja kuluttamaan vastuullisesti ympäristö ja muut ihmiset huomioiden. Suhtautuminen teknologiaan on mutkatonta teknologian ollessa kiinteä ja huomaamaton osa minuutta ja elinympäristöä.

Taloudellisen tasapainon seurauksena työllisyystilanne on hyvä ja ihmisillä on mahdollisuus joustavaan työelämään. Työura koostuu useista työpaikoista, projekteista ja itsensä toteuttamisen tavoista. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia perinteisten loma-aikojen uudelleen järjestäytymiseen. Työllisyys ja yksilöitä osallistava päätöksenteko luovat hyvinvointia yhteiskunnissa ja globaalilla tasolla. Teknologia on taloudellisen edun tavoittelun sijaan valjastettu tärkeiden arvojen, kuten kestävyuden ja hyvinvoinnin saavuttamiseen. Vakaan poliittisen ja taloudellisen tilanteen vuoksi vapaa liikkuminen on mahdollista ja matkustaminen helppoa. Kansainvälisellä tasolla matkailijamäärät kasvavat. (TEM 2014, 26.)



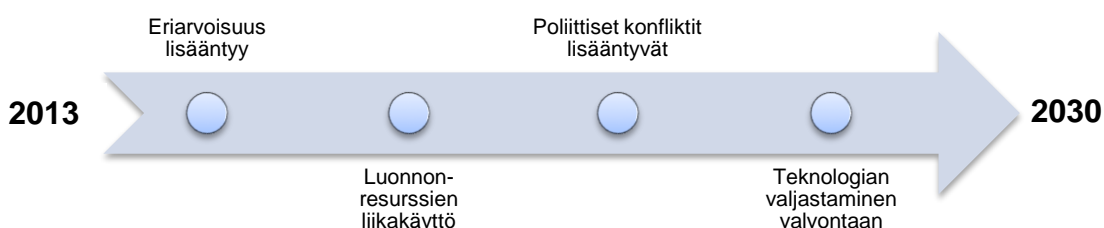
HALLA – eriarvoinen matkailu

Globaali arvomaailma perustuu itsekkään taloudellisen edun tavoitteluun. Ihmisten eriarvoisuus kasvaa: se kenellä on valtaa ja rahaa, kuluttaa. Muut pyrkivät saamaan oman osansa niukoista resursseista säännöstelyn turvaamina. Eriarvoisuuden lisääntymisen seurauksena usko julkisten organisaatioiden mahdollisuuksiin hyvinvoinnin edistäjänä on heikentynyt ja ihmiset luottavat saavuttavansa hyvinvointia helpommin oman, suoran toiminnan avulla.

Uusiutumattomien luonnonvarojen kuluttamiseen, kuten kuluttamiseen yleensä, liittyviä rajoituksia ei usein pystytä noudattamaan. Heikko taloudellinen tilanne on osasy siihen, että mahdollisuutta luonnonresurssien kestäväälle käytölle ja kulutukselle ei ole. Kiihtyvä kaupungistumiskehitys vaikuttaa myös luonnosta vieraantumiseen. Kuluttamisessa korostuu materian kulutus ja luontoarvoja ei koeta tärkeiksi.

Poliittiset konfliktit alueiden sisällä ja välillä ovat lisääntyneet ja Euroopassa EU:n merkitys on heikentynyt. Vaikka keinot ilmastonmuutoksen hidastamiselle ovat olemassa, ei asiassa ole edistytty, koska yhteinen globaali tahtotila puuttuu. Teknologian monipuolisella kehittämisellä pyritään korvaamaan luottamuksen ja yhteistyön puutetta. Vaikka teknologiaa käytetään valvontaan, korostuvat hallitsemattomuus ja turvattomuus.

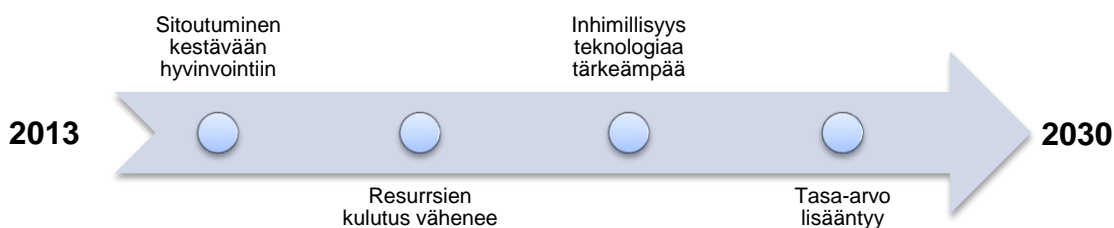
Taloudellisen epätasapainon seurauksena työttömyys on lisääntynyt. Palvelut ovat automatisoituja ja ihmiset kokevat osaamisensa tarpeettomaksi ja vaikuttamismahdollisuuksiensa olevan mitättömät. Ihmisten hyvinvointi on enenevässä määrin omissa käsissä, yhteiskunnan vastuu vähenee. Vapaa liikkuvuus on vähentynyt ja viisumivapaudesta ei enää puhuta. Matkailijamäärät pysyvät sekä globaalilla tasolla että Suomessa ennallaan. Kansainvälisessä vertailussa Suomi on kuitenkin edelleen yksi turvallisimpia maita ja talous on suhteellisen kestävällä pohjalla. (TEM 2014, 28.)



POUTAPILVI – nostalginen matkailu

Hyvinvoinnin saavuttaminen kestävyiden periaatteita noudattaen on koettu taloudellisen edun tavoittelua tärkeämmäksi. Valtiot ovat sitoutuneet ilmastosiipimukseen, ja ympäristön huomioiminen on luonteva osa julkista päätöksentekoa. Kestävä talous luo työpaikkoja ja taloudellista hyvinvointia, jonka seurauksena ihmisillä on varaa matkustaa ja tehdä erilaisia valintoja kuluttamisessa. Väestön kasvu on hidastunut ja globaali tasa-arvo ja avoimuus lisäävät turvallisuutta. EU:n talous on tasapainossa ja maailmassa vallitsee yhteinen tahtotila kestävän toiminnan ja turvallisuuden ylläpidon periaatteiden noudattamisessa.

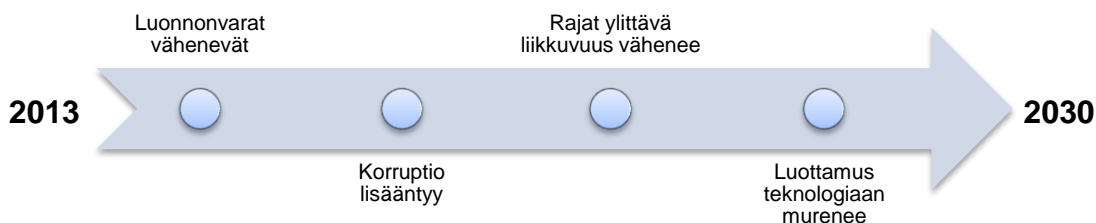
Teknologian onnistuneesta kehittämisestä huolimatta sitä ei haluta hyödyntää. Ihmisten osaamistason ylittävät teknologiset ratkaisut aiheuttavat turhautumista. Laitteiden aiheuttamaa säteilyä pidetään vakavana turvallisuusriskinä, joten ylimääräisten laitteiden käytöstä luovutaan. Huoli yksityisyyden vähenemisestä aiheuttaa myös liikkeen sosiaalisesta mediasta eroamiseen ja älysovelluksista luopumiseen. Kaupungistuminen, kasvokkain tapahtuvien kontaktien väheneminen ja jatkuva kiire saavat ihmiset kaipaamaan perinteiseen yhteisöllisyyteen perustuva elämäntapaa. Maailmanlaajuisesti matkailijamäärät pysyvät ennallaan. Vaikka hyvä taloustilanne mahdollistaa matkailun, matkustavat ihmiset harvemmin ja viipyvät pidempään. Globaali kehitys toteutuu myös Suomessa, jossa matkailijamäärät eivät kasva, mutta viipymät ovat pidempiä. (TEM 2014, 30.)



SUMU – harmaan talouden matkailu

Maailmassa vallitsee turvattomuuden ilmapiiri. Korruptio ja rahan valta lisäävät maiden, alueiden ja yksilöiden välistä eriarvoisuutta. Poliittinen levottomuus lisääntyy, kun valtiot kilpailevat vähenevien luonnonvarojen hyödyntämisestä. EU on enää löyhä liittouma, jossa jokainen jäsenvaltio toimii itsenäisesti. Turvallisuutta ja vakautta pyritään ylläpitämään sekä valtioiden välillä että sisällä erilaisien rajoitusten avulla. Liikkuvuus on vähentynyt rajavalvonnan tiukentumisen myötä. Tiukasta valvonnasta huolimatta laitonta maahanmuuttoa esiintyy yhä ja matkailusta on tullut monimutkaisempaa.

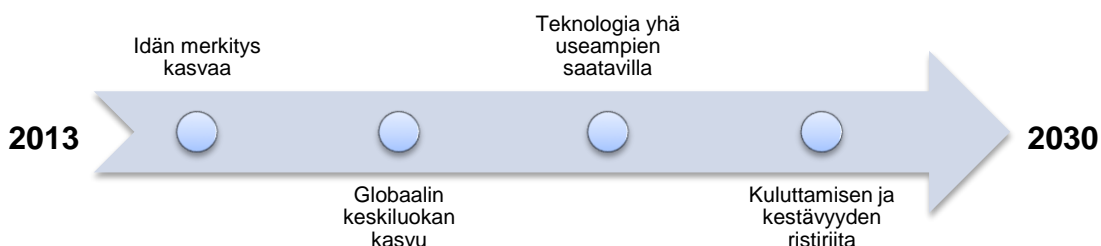
Poliittiset levottomuudet lisäävät negatiivista suhtautumista maahanmuuttajia kohtaan. Talouden heilahtelua ei saada tasapainoon, vaan talouskriisit seuraavat toinen toistaan. Teknologian kehitystä ei ole onnistuttu kanavoimaan kestävyysparantamiseen, vaan teknologiaa hyödynnetään lähinnä kuluttajien valvontaan ja kulutuksen säännöstelyyn. Tästä syystä teknologia aiheuttaa kuluttajissa epävarmuutta ja pelkoa: henkilökohtaista palvelua arvostetaan, kun taas verkkoa ja teknologiaa käytetään mahdollisimman vähän. Turvattomuuden seurauksena lähipiirin merkitys kasvaa. Kansainvälisten matkailijoiden määrä vähenee maailmassa ja se vaikuttaa myös Suomeen saapuvien kansainvälisten matkailijamäärien vähenemiseen. (TEM 2014, 32.)



LEUTO – yllättämätön matkailu

Maailman taloudellinen painopiste on siirtynyt lännestä itään, Kiinan ollessa johtava talousmahti. Vaikka EU:n talous on elpynyt, on alueen talouden kasvu hidastunut. Kehittyvien talousalueiden (kuten BRICS-maiden) vaurastuminen ja sen myötä uuden keskiluokan muodostuminen edistää hyvinvoinnin jakaantumista maailmanlaajuisesti.

Teknologia koetaan mahdollisuutena. Älysovellukset, mobiilipalvelut, laajennettu todellisuus ja uudet energiaratkaisut, kuten uusiutuvan energiankäytön lisääminen, ovat osa ihmisten arkea. Suhde ympäristöön ja kuluttamiseen on monimutkaistunut. Globaalilla tasolla kulutus kasvaa, mutta samaan aikaan pyritään löytämään keinoja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Kuluttajat, yrittäjät ja päätöksentekijät joutuvat yhä enemmän huomioimaan omassa toiminnassaan, mikä on heidän vastuunsa kuluttamisen toteuttamisessa ja kulutuksen vaikutuksista tulevaisuuteen. Matkailijamäärät kasvavat niin kansainvälisesti kuin kansallisella tasollakin. (TEM 2014, 34.)

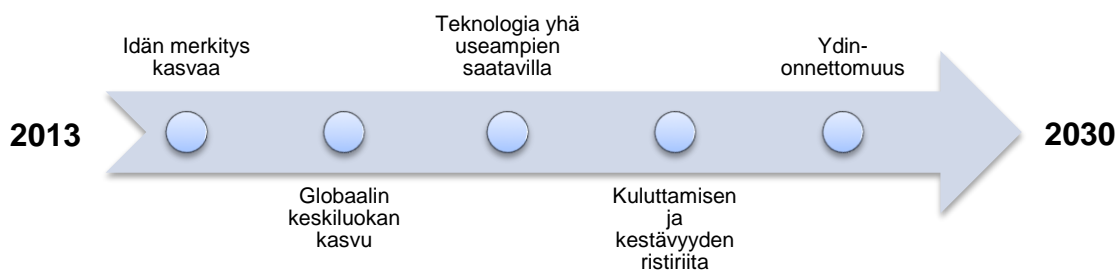


MYRSKY - katastrofimatkailu

Maailman taloudellinen painopiste on siirtynyt lännestä itään, Kiinan ollessa johdava talousmahti. Vaikka EU:n talous on elpynyt, on alueen talouden kasvu hidastunut. Kehittyvien talousalueiden (kuten BRICS-maiden) vaurastuminen ja sen myötä uuden keskiluokan muodostuminen edistävät hyvinvoinnin jakaantumista maailmanlaajuisesti.

Teknologia koetaan mahdollisuutena. Älysovellukset, mobiilipalvelut, laajennettu todellisuus ja uudet energiaratkaisut, kuten uusiutuvan energiankäytön lisääminen, ovat osa ihmisten arkea. Suhde ympäristöön ja kuluttamiseen on monimutkaistunut. Globaalilla tasolla kulutus kasvaa, mutta samaan aikaan pyritään löytämään keinoja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Kuluttajat, yrittäjät ja päätöksentekijät joutuvat yhä enemmän huomioimaan omassa toiminnassaan, mikä on heidän vastuunsa kuluttamisen toteuttamisessa ja kulutuksen vaikutuksista tulevaisuuteen. Matkailijamäärät kasvavat niin kansainvälisesti kuin kansallisella tasolla.

Uusiutuvien energiamuotojen käytön lisääntymisestä huolimatta energiantarve on niin suuri, että ydinenergiasta ei ole voitu luopua kokonaan. Ydinvoiman vastustajien pahin pelko toteutuu, kun Suomi kohtaa maan historian suurimman ydin-katastrofin, joka vastaa laajuudeltaan Fukushima ydinonnettomuutta. Vaikutukset tuntuvat laajasti kaikilla elämänalueilla. Matkailu onnettomuuden vaikutusalueelle loppuu ja onnettomuuden seurauksena matkailu koko maassa supistuu huomattavasti. Ainoastaan katastrofimatkailijat uskaltavat lähelle onnettomuusalueita. (TEM 2014, 38-39.)



HELLE - megamatkailu

Maailman taloudellinen painopiste on siirtynyt lännestä itään, Kiinan ollessa johdava talousmahti. Vaikka EU:n talous on elpynyt, on alueen talouden kasvu hidastunut. Kehittyvien talousalueiden (kuten BRICS-maiden) vaurastuminen ja sen myötä uuden keskiluokan muodostuminen edistää hyvinvoinnin jakaantumista maailmanlaajuisesti.

Teknologia koetaan mahdollisuutena. Älysovellukset, mobiilipalvelut, laajennettu todellisuus ja uudet energiaratkaisut, kuten uusiutuvan energiankäytön lisääminen, ovat osa ihmisten arkea. Suhde ympäristöön ja kuluttamiseen on monimutkaistunut. Globaalilla tasolla kulutus kasvaa, mutta samaan aikaan pyritään löytämään keinoja ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Kuluttajat, yrittäjät ja päätöksentekijät joutuvat yhä enemmän huomioimaan omassa toiminnassaan, mikä on heidän vastuunsa kuluttamisen toteuttamisessa ja kulutuksen vaikutuksista tulevaisuuteen. Matkailijamäärät kasvavat niin kansainvälisesti kuin kansallisella tasollakin.

Suomi puolestaan elää erityisiä aikoja. Suomen imago turvallisena ja puhtaana matkakohteena on kasvanut erityisesti ennen näkemätön sosiaalisessa mediassa syntyneen Suomihypetyksen ansiosta. Ilmiön kehittymisen ennakkointi on haastavaa.

Suomi nähdään parhaana mahdollisena matkakohteena ja asuinpaikkana. Muutoliike kasvaa huomattavasti, mikä puolestaan johtaa siihen, että väkiluku nousee ja varsinkin harvaan asutut alueet muuttuvat jälleen elinvoimaisiksi ja alkavat täyttyä. Matkailussa majoituskapasiteetti on poikkeuksetta riittämätön. Tulijoiden määrä haastaa myös muun infrastruktuurin sekä palvelut. (TEM 2014, 41.)

